

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kilpailijoiden kartoitus kilpailija-analyysin avulla Helsingin markkina-alueella Case: Yritys X

Jousala, Sanna
Hotelli- ja ravintola-alan liik-
keenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Jousala, Sanna

Kilpailijoiden kartoitus kilpailija-analyysin avulla Helsingin markkina-alueella
Case: Yritys X

Vuosi	2011	Sivumäärä	64
-------	------	-----------	----

Kilpailija-analyysi tarkoittaa tiedonhankintatapaa ja analyysia, jossa kohteena on yleensä jokin tietty yritys tai toimiala. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on laatia tarkka kuvaus yrityksen kilpailijoiden mahdollisista tulevista toimenpiteistä, kilpailijoiden taloudellisesta tilasta, kilpailijoiden tilanteesta nykyhetkellä sekä kilpailijoiden todennäköisistä reaktioista muiden yritysten mahdollisesti aloittamiin strategiatoimiin. Kilpailijoiden vertailussa tutkitaan kilpailija-analyysin avulla saatuja tietoja ja verrataan niitä omiin aikaansaannoksiin. Näiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä eroista ja yhteneväisyyksistä sekä suunnitellaan toimenpiteitä oman toiminnan tehostamiseksi ja parantamiseksi.

Työssäni tutkin toimeksiantajani kilpailijoita juhlapalvelualalla, Helsingin markkina-alueella. Päämääränä oli tuottaa uutta tietoa toimeksiantajalleni ja ehdottaa toimenpiteitä heidän toimintansa tehostamiseksi. Analyysin avulla pyrittiin selvittämään toimeksiantajan asemaa tämänhetkisillä markkinoilla kilpailijoihin nähden. Kilpailijat määriteltiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Ne olivat Helsingin markkina-alueelta isompia samaa toimialaa edustavia yrityksiä, kuin yritys X. Aineistona käytettiin yritysten vuosikertomuksia, Internet-sivustoja, Pro finder B2B:stä sekä Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteristä saatuja tietoja.

Tutkimuksessa tehdyn analyysin avulla saatiin selville, että toimeksiantajan asema kilpailijoihin nähden näyttää hyvältä. Se voi säilyttää hyvän asemansa markkinoilla, mutta kaipaa pieniä muutoksia strategian ja markkinoinnin käytännön toteutukseen. Tuloksien perusteella kilpailija-analyysiä tulisi tehdä koko ajan jollakin asteella. Kilpailijoiden tiedot sekä markkinat muuttuvat jatkuvasti, ja siksi olisi tärkeää osata ennakoida muiden toimia.

Asiasanat kilpailija, kilpailija-analyysi, markkina-alue

Jousala, Sanna

**Surveying the Competitors with a Competitor Analysis in the Helsinki Metropolitan Area.
Case: Company X**

Year	2011	Pages	64
------	------	-------	----

Competitor analysis is a way to search and analyze information. The target is either some organization or a field of business. The purpose of competitor analysis is to form an exact description of the company's competitors' possible actions in the future, the competitors' state of economy, the competitors' current state and the competitors' likely reactions to strategic actions that other companies have started. The competitor information found during the analysis is used to compare the company and its competitors. Based on the gained information assumptions are made about differences and similarities. An action plan was drawn up to stimulate the company's own business.

The competitors of the commissioner were studied in their field of business in the Helsinki metropolitan area. The objective was to create new information for the commissioner and make suggestions on how it could stimulate its strategy. The commissioner's current market position compared to its competitors was discovered in this thesis. The competitors were examined according to the wishes of the commissioner. The competitors were bigger companies from the Helsinki metropolitan area in the same field of business as the commissioner. The material used in the study consisted of the competitor companies' annual reports, their internet pages, Pro finder B2B and also from the National Board of Patents and Registration of Finland's commercial register.

The analysis showed that the commissioner company's position compared to the competitors is good. The company is able to keep its good position on the market but its actions and marketing need to be lightly changed. The results suggest that the company should keep drawing up competitor analyses frequently on some level. The obtained competitor information and the fact that markets change continually are the reasons why it should be important to foresee the actions of other companies. As a result the company can more easily hold its position on the market.

Keywords competitor, competitor analysis, market area

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yritystoiminnan tarkastelu	9
2.1	Kilpailu	9
2.1.1	Kilpailija.....	10
2.1.2	Kilpailija-analyysin tarkoitus ja sisältö	11
2.2	Markkinat	12
2.2.1	Helsinki markkina-alueena	13
2.2.2	Markkinoiden kehitys yrityksen X toimialalla	14
2.2.3	Kestävä kehitys ja sen vaikutus markkinoihin nyt ja tulevaisuudessa.	14
2.3	Imago, aseointi ja brändi	16
2.3.1	Imago	16
2.3.2	Aseointi.....	17
2.3.3	Brändi	17
2.3.4	Brändin rakentaminen	18
2.3.5	Yritys brändinä	20
3	Tutkimusmenetelmät.....	21
3.1	Diskurssiivinen analyysi	22
3.2	Benchmarking	22
3.3	SWOT-analyysi.....	23
3.4	Porterin kilpailija-analyysimalli.....	24
3.4.1	Tulevat päämäärät ja oletukset	25
3.4.2	Tämänhetkinen strategia ja valmiudet	26
3.4.3	Reaktioprofiili	26
3.5	Aakerin kilpailija-analyysimalli	27
3.5.1	Koko, kasvu ja kannattavuus sekä imago ja aseointi.....	28
3.5.2	Päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus sekä nykyiset ja aikaisemmat strategiat	28
3.5.3	Organisaatio ja kulttuuri sekä alalta lähdön esteet	29
3.5.4	Heikkoudet ja vahvuudet sekä kustannusrakenne	29
4	Toimintasuunnitelman viitekehys	30
4.1	Markkinointi ja segmentointi	30
4.2	Business strategia.....	31
5	Projektin eteneminen	32
5.1	Tietojen analysointi ja tulosten luokittelu.....	33
5.2	Toimintasuunnitelman laatiminen ja hyväksyttäminen	34
6	Tulokset.....	34
6.1	Erot kilpailijoiden ja yrityksen X välillä	35
6.2	Haastavimmat kilpailijat	35

6.3	X yrityksen asema muihin kilpailijoihin nähden	37
6.4	Yritysten A - L ja X tyyli markkinoida ja mainostaa itseään	38
6.5	Toimintasuunnitelma yritykselle X	45
6.6	Brändin vaikutus yritysten A - L ja X kilpailukykyyn.....	49
6.7	Yrityksen X arvio toimintasuunnitelmasta.....	49
7	Johtopäätökset	50
	Lähteet.....	53
	Kuviot.....	55
	Taulukot.....	56
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Työ toteutettiin, koska se oli ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajalle. Heille on viimeksi tehty kilpailijatutkimus vuonna 2006, joten se oli nyt ajankohtaista tehdä. Samalla he saivat vinkkejä toimintaansa, jota ollaan parhaillaan uudistamassa ja päivittämässä. Aihetta opinnäytetyölle haettiin eri tapahtumayrityksistä, koska se vaikutti kiinnostavalta ja erilaiselta aihepiiriltä. Internetistä tutkittiin eri tapahtumapalveluiden järjestäjiä Helsingin alueella ja muutamien mielenkiintoisina pitämiin kohteisiin lähetettiin sähköpostia, jolla kyseltiin, olisiko yrityksellä innostusta tai tarvetta opinnäytetyölle. Toimeksiantaja, yritys X, varmistui ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Heiltä saatiin aihe-ehdotus kilpailija-analyysin tekemiseen, koska se oli heille ajankohtainen.

Tavoitteena työssä on selvittää yrityksen X haastavimmat kilpailijat tällä hetkellä, etsiä eroja yrityksen X ja kilpailijoiden väliltä, selvittää yrityksen X tämänhetkinen markkina-asema kilpailijoiden joukossa. Näiden tulosten pohjalta luodaan toimintasuunnitelma yritykselle X sen toiminnan tehostamiseksi ja kilpailussa mukana pysymiseksi. Lisäksi kiinnitetään erityistä huomiota yritysten brändeihin sekä siihen, miten ne vaikuttavat osaltansa yritysten väliseen kilpailuun.

Kilpailija-analyysin tekeminen yritykselle X on tarkoituksenmukaista, koska tutkimus on viimeksi tehty vuonna 2006. Siitä lähtien markkinat ovat muuttuneet huomasti, kilpailu on koventunut ja vaatimukset kilpailussa mukana pysymiseksi ovat kasvaneet ja monipuolistuneet. Näin ollen kilpailijoihin liittyvä informaatio kaipaa päivitystä. Kilpailijoiksi rajataan Helsingin alueella toimivat, isommat, samaa palvelua tuottavat yritykset.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Perusteluina valintaan ovat seikat, joiden mukaan laadullisessa tutkimuksessa suositetaan metodeja, jotka pyrkivät analysoimaan kerättyä tietoa sen varsinaisen havaittavan merkityksen sijaan, kuten erilaisten dokumenttien diskurssiivinen analyysi. Lisäksi kohdejoukko valitaan merkityksen mukaisesti, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin, eikä satunnaisesti.

Kilpailija-analyysi tehdään kahta eri mallia hyödyntäen. Mallit ovat Porterin ja Aakerin malli. Porterin malli toimii ensisijaisena ohjeena hankkia tietoa, Aakerin mallia käytetään muutama valittuihin yrityksiin. Näin voidaan verrata hieman tuloksia ja sitä, löytyykö sieltä jotakin oleellista tietoa lisää, kun käytetään eri malleja. Mallit kertovat sen, mitä tietoja yrityksistä tulee etsiä. Tietoja hankitaan soveltamalla benchmarking- menetelmää, sekä kilpailija-analyysimalleja käyttämällä. Tiedot kilpailijoista pyritään esittämään erityisesti lukuina (työntekijöiden määrä, liikevaihto jne.) taulukon muodossa.

Tämän jälkeen kerättyjä tietoja analysoidaan Porterin ja Aakerin mallien mukaisesti sekä soveltaen diskurssiivista analyysiä.

Analyysien pohjalta tutkitaan, mikä on yrityksen X tämänhetkinen markkina-asema kilpailijoiden joukossa, miten yritys X eroa kilpailijoistaan, ketkä ovat haastavimpia kilpailijoita, miten brändi vaikuttaa kilpailuun sekä lopuksi laaditaan heille toimintasuunnitelma toiminnan tehostamiseksi, löydettyjen erojen umpeen kuromiseksi, uusien ideoiden kehittämisen tueksi ja kilpailussa mukana pysymiseksi.

2 Yritystoiminnan tarkastelu

Yritystoiminnalla tarkoitetaan tässä työssä sitä, mitkä asiat liittyvät yrityksen toimintaan nykypäivänä. Niitä ovat muun muassa kilpailu, markkinat sekä brändi, joita olen tässä käsitellyt. Kilpailua sekä siihen liittyviä käsitteitä käydään tarkemmin läpi luvussa 2.1 sekä sen alaluvuissa. Kilpailu on keskeinen osa työtäni sekä myös yritystoiminnan perusta. Ilma kilpailua ei synny kaupankäyntiä, kehitystä tai laadukkaampia tavaroita asiakkaiden hyödynnettäväksi. Kilpailuun läheisesti liittyvät myös kilpailija ja kilpailija-analyysi. Kilpailijoiden avulla kilpailua saadaan aikaan ja kilpailija-analyysillä päästään tarkastelemaan kilpailijoiden keinoja ja kehittämään niiden pohjalta omia toimia yhä paremmiksi ja tehokkaammiksi.

Markkinat taas ovat nimitys sille alueelle, jossa kauppaa käydään eli, jossa kilpailu tapahtuu. Markkinoihin vaikuttavat erinäiset seikat, joista tässä on nostettu esille kestävä kehitys, koska se on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe ja kuluttajien mielenkiinnon kohde. Markkinoissa on perehdytty paremmin tutkimuksessa kyseessä olevan toimialan markkinoihin ja sen kehitykseen sekä Helsingin markkina-alueeseen, koska se toimi tutkimuksessa valittuna alueena. Viimeisenä tutustutaan imagoon, brändiin sekä asemointiin ja siihen, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan markkinoilla.

2.1 Kilpailu

Kilpailulla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden kilpailua. Kilpaileviin tuotteisiin kuuluu kaikki samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet, eivät ainoastaan samanlaiset tuotteet. Kilpailulla on myös useita ulottuvuuksia, kuten kilpailumuodot ja kilpailuroolit, joiden avulla yritys pystyy etsimään parhaimman tavan toimia markkinoilla sekä ennakoimaan kilpailevan yrityksen toimia. (Lahtinen & Isoviita 2000, 31 - 32.)

Kilpailu on myös yksi tärkeimmistä tekijöistä yritysympäristössä. Uuden kilpailijan ei ole helppo tulla kilpailuun mukaan ilman vahvaa ja toimivaa liikeideaa. Yrityksen ei ole tarkoitus miellyttää markkinoilla kaikkia, vaan löytää oma erikoistumisalue ja kehittää siitä kilpailuetu. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Kansantaloustieteessä kilpailu jaetaan kahtia, täydelliseen ja epätäydelliseen kilpailuun. Täydellistä kilpailua luonnehditaan seuraavilla piirteillä: Ostajia ja myyjiä on aina riittävän monta ja kunkin markkinaosuus on pieni. Hyödykkeet, joita tuotetaan, ovat samanlaisia, jolloin kuluttajalle on samantekevää, kenen tuotteen hän ostaa. Tällöin myös tuotteiden hinnat ovat samoja ja hyödykkeen tarjoamista ominaisuuksista tiedetään kaikki. Lisäksi markkinoille pääsy ja poislähteminen ovat vapaata toimintaa, eikä yksittäinen ostaja tai myyjä voi vaikuttaa markkinahintaan. Täydellistä kilpailua ei käytännössä ole olemassa missään. Sitä käytetään

apuna kansantaloustieteessä teoreettisena mallina, jotta voidaan selvittää hintamekanismia. (Taloussanakirja 2011, 9.)

Epätäydellinen kilpailu kuvataan markkinatilanteeksi, jossa joku yksittäinen myyjä tai ostaja vaikuttaa hintaan suoraan tai jopa asettaa sen itse. Epätäydellinen kilpailu vallitsee markkinoilla käytännössä, aina hieman eriaistisena. Epätäydellisellä kilpailulla on kaksi eri muotoa, jossa se esiintyy; oligopoli sekä monopolistinen kilpailu. Oligopoli tarkoittaa markkinamuotoa, jossa markkinoilla on harvoja, keskenään kilpailevia myyjiä, joista kukin voi vaikuttaa hintaan. Tilanteessa tuotteet ovat joko samanlaisia tai erilaistettuja. Monopolistinen kilpailu taas tarkoittaa tilannetta, jossa monet yritykset myyvät epähomogeenisia tai erilaistettuja, toisiaan korvaavia tuotteita. Monopolistisessa kilpailussa käytetään yleensä jotakin muuta kilpailun keinoa kuin hintaa. Niitä voivat olla esimerkiksi merkkitarvikkeet. (Taloussanakirja 2011, 9.)

Monopoli on täydellisen kilpailun vastakohta. Se tarkoittaa tilannetta, jossa yksi myyjä voi määrätä tuotteen tai palvelun hinnan hallitsemalla täydellisesti tarjontaa markkinoilla. Monopolista esimerkkinä toimii ALKO, joka on määrätty Suomen lainsäädännössä. (Taloussanakirja 2011, 9.)

Hollensennin (2010, 157) mukaan kilpailua pidetään monilla markkinoilla muutoksen aikaansaavana voimana. Kilpailu on samalla hyväksi yrityksille sekä asiakkaille, koska se merkitsee sitä, että yritysten on yritettävä enemmän ja paremmin tai ne menettävät asiakkaansa. Ilman kilpailua yritykset vain tyydyttävät asiakkaiden tarpeet ja epäonnistuvat itsensä ylittämässä sekä loistavissa tuloksissa. Kilpailu saa siis aikaan loistavia tuloksia yrityksissä jolloin sekä yritys että asiakas ovat tyytyväisiä. (Hollens 2010, 157.)

Kilpailu tapahtuu yleensä aina jonkin tietyn markkina-alueen tai toimialan kesken, ei kahden eri toimialan välillä. Lisäksi kilpailua ei synny ilman kilpailijoita. Näin ollen alla tarkastellaan erikseen vielä kilpailijaa. Kilpailija-analyysin tarkoitusta ja sisältöä tarkastellaan jo tässä vaiheessa yleisellä tasolla, koska keskeisimmät tutkimusmenetelmät ovat osa kilpailija-analyysiä.

2.1.1 Kilpailija

Kilpailijoiksi määritellään nykyiset yritykset, jotka tuottavat vastaavanlaisia tuotteita (ydinkilpailijat ja marginaalikirpailijat) tai yritykset, jotka tyydyttävät asiakkaan samaa tarvetta tarjoamallaan erilaisilla palveluilla tai tuotteilla (tarvekilpailijat). Kilpailijoita ovat myös yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa tulla yrityksen liiketoiminta-alueelle (potentiaaliset kilpailijat). (Kamensky 2000, 307.)

Kilpailijoita määriteltäessä rajan veto neljään yllä mainittuun luokkaan on hyvin tärkeää, koska kilpailijoita on paljon. Kuitenkin tulisi muistaa, että kilpailijoita ei pitäisi aliarvioida. Esimerkiksi tarvekilpailijat voivat usein olla jopa tärkeämpiä kuin ydinkilpailijoiksi määritellyt yritykset. (Kamensky 2000, 136.)

Toisaalta nykyisin monet yritykset pitävät kilpailijoita pikemminkin tärkeinä suhdeverkostoihin kuuluvina yhteistyökumppaneina asiakkaiden ohella kuin haastajina. Tämä auttaa yritystä selvittämään kilpailijoiden toimintaa markkinoilla ja siten tehostamaan omaa toimintaa. (Lahinen & Isoviita 2000, 31.) Omaa toimintaa tehostamalla yritykset pystyvät parantamaan ja tarkentamaan omaa kilpailuetuaan muihin kilpailijoihin verrattuna. Kilpailuedulla taas tarkoitetaan asiakkaan kokemaa paremmuutta muihin kilpailijoihin nähden. Kilpailuetu voi olla taloudellista, toiminnallista tai imagollista. (Bergström & Leppänen 2009, 86 - 87.)

Tämänhetkisiä kilpailijoita voidaan tunnistaa kahdella eri tavalla: asiakkaan näkökulmasta tai asettamalla kilpailijat strategiaan luokkiin heidän kilpailustrategioidensa perusteella. Kun kilpailijoita selvitetään asiakkaan näkökulmasta, pyritään itse asettumaan asiakkaaksi, joka tekee valintoja yritysten välillä etsiessään tarvitsemaansa palvelua. Kiinnitetään huomiota seikkoihin, joihin asiakas kiinnittää ja pyritään näin pääsemään kilpailijan edelle. Strategisia luokkia käytettäessä saadaan laajempi kilpailijajoukko mukaan järkevästi. Näin saadaan useammasta kilpailijasta tietoa samaan aikaan. Kilpailijoiden strategia luokkia on yleensä kolme ja ne määräytyvät yleensä alan, tarpeiden ja tarjottavien tuotteiden tai palveluiden mukaan. (Aaker 2008, 39,41 - 42.)

Yleisesti kilpailijoita määriteltäessä voidaan käyttää apuna kolmea kysymystä:

1. Ketä vastaan yleensä kilpailemme? Ketkä ovat kaikkein voimakkaimmat kilpailijamme? Ketkä ovat vastaavien tuotteiden tekijöitä?
2. Voidaanko nämä yritykset luokitella strategiaan ryhmiin niiden varojen, pätevyyden ja/tai strategian perusteella?
3. Keitä ovat potentiaaliset, kilpailevat osallistujat? Mitkä ovat heidän esteitään? Onko mitään, mitä voidaan tehdä, jotta heidät saataisiin tukahdutettua/lannistettua? (Aaker 2008, 39.)

2.1.2 Kilpailija-analyysin tarkoitus ja sisältö

Kilpailijaseuranta nähdään monesti yrityksessä prosessina, jossa on seitsemän eri vaihetta: tiedontarpeen määritteleminen, raakatiedon systemaattinen hankinta, tiedon seulonta ja valikoiminen, tiedon analysointi, johtopäätösten tekeminen, tiedon jakaminen päätöksenteki-

jöille sekä tiedontarpeen uudelleen määrittelemineen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään, mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan, jotta niistä olisi apua yrityksen päätöksenteossa. Toisessa vaiheessa suunnitellaan tehokas tietojen keruutapa käytettävistä lähteistä. Kolmantena pyritään selvittämään keinot erottaa laajasta tiedon määrästä oleellinen ja merkityksellinen informaatio. Neljäntenä ja viidentenä määritellään tiedon luotettavuus sekä mitä siitä voidaan päätellä ja mitä saatu tieto merkitsee oman yrityksen liiketoiminnalle ja tulevaisuudelle. Tämän jälkeen tiedot välitetään päätöksentekijöille, jotka voivat käyttää niitä hyödyksi yrityksen tuloksen parantamisessa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Lopuksi vielä pohditaan, ovatko tiedontarpeet muuttuneet ja tulisiko ne määritellä uudelleen saatujen tietojen pohjalta. (Pirttilä 2000, 17 - 19.)

Kilpailija-analyysi on yritykselle tärkeä työkalu, koska sen avulla yritys pystyy kartoittamaan pahimmat kilpailijat ja heidän toimintatapansa ja näin määrittämään itselleen parhaan tavan toimia yhteisillä markkinoilla. Kilpailija-analyysin merkitys korostuu etenkin nykytilanteessa, jossa tarjontaa on enemmän kuin kannattavaa kysyntää. Tässä tilanteessa yritys pystyy muokkaamaan kilpailuetuaan ja tarjoamaansa palvelua analyysin avulla, ennen kuin syntyy tilanne, jossa tarjontaa on reilusti enemmän kuin kysyntää. Tilanteen saapuessa yritys pystyy välttämään oman tuottavuutensa laskun ennakoidulla toiminnallaan. (Kamensky 2000, 133 - 134.)

Tällä hetkellä on käytössä neljä erilaista mallia kilpailija-analyysin tekemiseksi. Ne ovat Porterin malli, Aakerin malli, Ropen kilpailijakartta sekä Cvitkovicin profilointimalli. Kaikki mallit pohjautuvat Porterin malliin, mutta Ropen kilpailijakartta ja Cvitkovicin malli esitetään graafisessa muodossa, toisin kuin kaksi muuta. Tässä työssä on käytössä Porterin sekä Aakerin mallit, koska ne havaittiin parhaimmiksi ja haluttua tietoa antaviksi menetelmiksi toimeksiantajan kanssa. Näin ollen muita menetelmiä ei tässä työssä esitellä tarkemmin.

2.2 Markkinat

Markkinoilla tarkoitetaan henkilöitä, yrityksiä ja julkisyhteisöjä, jotka ostavat tai aikovat ostaa tiettyjä tuotteita. Mahdollisia ostajia kutsutaan potentiaalisiksi asiakkaiksi. Markkinat voidaan ryhmitellä kolmeen osaan ostajien mukaan. Osat ovat kuluttajamarkkinat, yhteisömarkkinat sekä yritysmarkkinat. Markkinat ovat paikka, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Markkinoiden koko ja muoto ovat jatkuvassa muutoksessa, joten yrityksen tulee seurata jatkuvasti markkinoiden kehittymistä. Tällöin yritys tietää, millä keinoilla markkinat saadaan haltuun. Lisäksi yrityksen tulee päättää, millä markkinoilla se haluaa toimia, jotta saadaan selville yrityksen potentiaaliset asiakkaat. Näistä asiakkaista yritys valitsee itselleen segmentin, jolle se kohdistaa markkinoinnin, jotta tulos olisi kannattavaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 21.)

Segmentillä tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden ryhmittelyä samanlaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi eli segmenteiksi. Ryhmittely tapahtuu jonkin tietyn valitun kriteerin perusteella. Näistä segmenteistä yritys valitsee itselleen yhden tai useamman kohderyhmäseen. Näin kullekin segmentille markkinoidaan joko eri tuotetta, tai saman tuotteen eri versiota erilaisilla markkinoinnin keinoilla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94.)

Markkina-alue tarkoittaa tiettyä aluetta, jonka sisällä markkinat tapahtuvat. Markkina-alueella voidaan myös tarkoittaa aluetta, jossa jokin valittu yritys toimii. Tässä työssä markkina-alueeksi valittiin Helsinki yrityksen X pyynnöstä. Näin ollen mukana olevat kilpailijat ovat kaikki yrityksiä, joiden toimipiste sijaitsee Helsingissä ja jotka tarjoavat palveluitaan pääasiassa Helsingin alueella. Alla tarkastellaan lähemmin Helsingin markkina-aluetta, markkinoiden kehitystä yrityksen X toimialalla sekä sitä, miten kestävä kehitys vaikuttaa markkinoihin nyt ja tulevaisuudessa.

2.2.1 Helsinki markkina-alueena

Helsinki toimii tehokkaana markkina-alueena ympäröivien kaupunkien läheisyyden vuoksi. Välimatkat ovat lyhyet ja kysyntää riittää. Näin ollen Helsingin seutu on Suomen suurin markkina-alue. Helsingin seudulla on myös käytettävissä paljon työvoimaa, jonka mahdollistaa hyvä ja korkeatasoinen koulutus. Helsingissä pyritään lisäksi ohjaamaan toimitilojen sijoittamista alueille, joissa on hyvät kulkuyhteydet. (Siivola & Tuominen 2002.)

Sijainniltaan Helsinki on idän ja lännen välissä ja toimii näin ollen linkkinä Euroopan ja Aasian välillä. Helsinki-Vantaan kautta kulkee suurin ja nopein reitti Eurooppaan ja Aasiaan. Näin ollen logistiikka vie vähän aikaa ja kaupankäynti ulkomaille sujuu vaivatta. (Helsingin seutu investoijille 2010.)

Helsingin satama toimii Suomen pääsatamana, jonka erikoisalana on suuryksikköliikenteen palvelut Suomen ulkomaan kaupan yrityksille. Sataman vahvuuksia ovat säännöllinen ja tiheä laivaliikenne sekä tehokas ahtaustoiminta. Helsingin satamaa pidetään myös Suomen vilkkaimpana matkustajasatama, josta on monipuoliset yhteydet Tallinnaan, Tukholmaan, Travemündeeseen, Rostockiin, Gdyniaan ja Pietariin. Tämä helpottaa kaupankäyntiä ja ostovoiman sekä kysynnän liikkumista ja lisääntymistä kotimaan ja ulkomaiden välillä. (Helsingin seutu investoijille 2010.)

Helsinki on Suomen johtava kokouskaupunki, joten sekä tarjontaa että kysyntää on paljon. Vuonna 2009 Helsingissä isännöitiin jopa 122 kansainvälistä kongressitapahtumaa, lisäksi Helsinkiä pidetään Suomen vilkkaimpana tapahtumakaupunkina, jossa järjestetään vuosittain yli 40 erilaista festivaalia. (Kongressit 2010.)

2.2.2 Markkinoiden kehitys yrityksen X toimialalla

Palvelualan toimintaympäristö on jatkuvien muutoksien kohteena. Muun muassa teollisuusyritysten viimeaikaiset rakennejärjestelyt sekä meneillään oleva finanssikriisi tulevat väistämättä vaikuttamaan alan toimintojen kysyntään. Samaan aikaan pk-yritysten odotukset talouden kehityksestä ovat muuttuneet varovaisiksi. Näin ollen kasvun odotetaan hidastuvan, joka taas voi vaikuttaa osaltaan palvelujen käyttöön ja kysyntään negatiivisesti.

Lisäksi talouden kehityksessä tapahtuvat nopeat muutokset vaikeuttavat kysynnän ennakkointia sekä kysynnän hiipumisen taloudelliset vaikutukset voivat olla alan yrityksille merkittäviä, joten niihin tulisi pystyä varautumaan ajoissa. Kuitenkin kotimaassa kysyntä palvelusta painottuu kokous- ja kongressimatkailuun, joka nostaa kyseisten palveluyritysten kysyntää muiden palveluiden tarpeen vähetessä. (Liuksila 2010, 20.) Tästä voi päätellä, että myös jatkossa palveluyrityksillä tulee olemaan kysyntää, ehkä jopa enenevässä määrin.

Viimeisimpien tietojen mukaan kasvukeskuksissa, kuten pk-seudulla, kysyntä painottuu paljolti työmatkalaisten ja alueella jo asuvien asiakkaiden varaan. Näin ollen ei ole järkevää lähteä laajentaman ulkomaille, koska se vaatisi paljon lisää resursseja ja pitkäjänteisyyttä. Keskitäminen kotimaan markkinoille on strategisesti paras ratkaisu, koska näin voidaan luoda varmempaa markkina-aluetta yritykselle ja pyrkiä parantamaan palvelun laatua sekä tuottavuutta. (Ryymin 2008, 19 - 20.)

Yritysten menestymisen kannalta tärkeimpiä asioita ja keskeisimpiä kilpailutekijöitä ovat kohteiden saavutettavuus ja laadukkaat palvelut. Lisäksi markkinat tuovat omat vaatimuksensa kilpailuun. Näitä ovat tuotteiden korkeatasoinen laatu sekä kasvava kuluttajien ympäristötietoisuus. Myös kansainvälisen matkailun ulkoiset uhkatekijät vaikuttavat markkinoihin. Uhkatekijöitä ovat muun muassa sodat, terrorismi, turvattomuuden tunne ja ympäristötuhot. Näiden tekijöiden myötä markkinat alkavat segmentoitua ja tuotteita sekä palveluita tulee markkinoida entistä kohdennetummin valituille asiakasryhmille. Laadukkaiden tuotteiden ja ympäristöystävällisyyden lisäksi yritysten investointihalukkuus on nousussa. (Liuksila 2010, 20, 34.)

2.2.3 Kestävä kehitys ja sen vaikutus markkinoihin nyt ja tulevaisuudessa

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan sellaista yhteiskunnan kehitystä, jossa otetaan huomioon myös tulevaisuus niin, etteivät tämän päivän sukupolvet heikennä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia parantaa elämänsä laatua. Käsitteelle on nykyisin vahvistunut kolme eri ulottuvuutta, jotka ovat taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Nämä kaikki sisältyvät suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuuteen kestävän kehityksen osalta. (Hjerpe & Honkatukia 2005, 1.)

Ulottuvuuksista erityisesti ympäristö korostuu ja sen voi huomata myös yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Yleisellä tasolla ympäristön ulottuvuus tarkoittaa erilaisten ympäristöuhkien ehkäisyä. Tällaisia uhkia ovat esimerkiksi ilmaston lämpeneminen sekä ihmisten suojeleminen erilaisilta terveysriskeiltä, jotka aiheutuvat muun muassa huonosta ilmanlaadusta ja myrkyllisistä kemikaaleista. Ratkaisu ympäristöongelmiin nähdään ympäristötehokkaan teknologian kehittämisessä sekä taloudellisissa ohjauskeinoissa. Taloudellisilla ohjauskeinoilla pyritään verottamaan enemmän suuripäästöisempiä yrityksiä ja vastaavasti keventämään ympäristöystävällisempien yritysten verotusta. Tämän pitäisi kannustaa teknologian kehitystä omalta osaltaan. (Hjerppe & Honkatukia 2005, 2, 21.)

Yritysten jokapäiväisessä toiminnassa ympäristön huomiointi tulee selkeästi esiin, vaikka sen toteuttamiseen on monia eri vaihtoehtoja. Näitä vaihtoehtoja ovat muun muassa panostaminen jätteiden lajitteluun ja kierrätykseen, kierrätysmateriaalin käyttö pakkauksissa, luomuja lähiruokatuotteiden käyttäminen sekä suurien ympäristöhankkeiden tukeminen yhteistyötoiminnalla. Monet yritykset eivät kuitenkaan vielä panosta toiminnassaan kestävän kehityksen ajatteluun, koska eivät pidä sitä tärkeänä omalle menestykselle. Tosiasiassa kuitenkin kuluttajat ovat yhä enenevässä määrin ympäristötietoisia ja kannattavat näiden asioiden tukemista. Tällöin palvelun ja tuotteen valinnassa yhtenä isona valinta- ja päätöskriteerinä on juuri ympäristöystävällisyys. Täten yritysten panostaminen kestävän kehityksen toimiin toisi heille lisää asiakkaita ja loisi asiakkaille lisää arvoa yritysten palveluissa ja tuotteissa. (Hjerppe & Honkatukia 2005, 20 - 24.)

Kestävän kehityksen rinnalla on alettu kiinnittää huomiota myös kestäväan kulutukseen. Kestävää kulutusta on käsitelty hyvin laajasti, mutta se on muun muassa kulutuksen ja ajankäytön välisien yhteyksien tutkimista sekä toimitusketjujen merkitystä kulutukselle, esimerkiksi asumisen ja liikenteen välisiä yhteyksiä. Kulutuksen tutkinta ulotetaan myös vapaa-ajan kulutukseen, esille voidaan tuoda esimerkiksi kaupunkiasumisen yhteys sellaisiin vapaa-ajan harrastuksiin, jotka vaativat julkisten liikennevälineiden käyttöä. (Hjerppe & Honkatukia 2005, 23 - 24.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että asuttaessa kaupungissa on mahdollisuus käyttää julkisia liikennevälineitä, joka vähentää osaltaan ilmanpäästöjä. Maalla asuttaessa taas etäisyydet ovat pitkiä, joten siksi yleensä joudutaan aina lähtemään liikenteeseen omalla autolla.

Kestävän kulutuksen ajattelun voi hyvin yhdistää myös yksittäisten yritysten toimintaan. Yksittäisillä yrityksillä ei välttämättä ole kyse liikenteestä, vaan siitä, että useampia toimia yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin säästetään. Nämä toimet voivat liittyä esimerkiksi tuotantoprosessiin tai tuotteiden ja tavaroiden kuljetukseen. Samalla kertaa voidaan tilata eri toimipisteille saman kaupungin sisällä raaka-aineita. Näin säästetään kuljetuksia ja pakokaasupäästöjä. Tuotantoprosessia ajatellen voitaisiin vaikkapa suosia lähiruokaa ja lähitilojen raaka-aineita ulkomaisten tuotteiden sijaan. Näin matkat säilyisivät mahdollisimman lyhyinä.

2.3 Imago, asemointi ja brändi

Imago, asemointi ja brändi on nostettu esiin jo tässä vaiheessa, koska se on yksi osa Aakerin kilpailija-analyysimenetelmää ja koska yritys X esitti toiveen, että kilpailijoita tutkittaisiin myös brändin näkökulmasta. Luvusta 6.6 käy ilmi tulokset siitä, miten yrityksen X ja kilpailijoiden brändi vaikuttaa kilpailuun ja markkinoissa mukana pysymiseen. Brändi otettiin mukaan eriteltynä myös siksi, koska se on yksi tärkeimpiä osioita yrityksen markkinoinnissa ja näin ollen myös yrityksen tunnettavuudessa sekä menestymisessä markkinoilla. Brändi on se, mitä yritykset itsestään markkinoivat ulospäin, jotta he saisivat asiakkaat tutustumaan tuotteisiin ja palveluihin ja ylipäättänsä kiinnostumaan yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Brändin, imagon ja asemoinnin avulla yritykset luovat itselleen luotettavuutta ja luotettavia asiakkaita, jotka palaavat yhä uudelleen hyödyntämään yrityksen palveluita ja tuotteita.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan yksitellen sitä, mitä imago, asemointi ja brändi tarkoittavat ja miten ne muodostuvat. Kaikki kolme käsitettä liittyvät toisiinsa hyvin selkeästi. Asemointi ohjaa imagon ja brändin toimintaa. Imago luo kuvaa yrityksestä ja brändi luo kuvaa yrityksen palveluista asiakkaiden mielessä. Ilman imagoa ei brändillä saada yhtä vahvoja ajatuksia asiakkaiden mieleen ja ilman brändiä yrityksellä ei ole mitään konkreettista yhtenäistä nimitystä sen tarjoamille palveluille ja tuotteille, jotka takaisivat niiden laadukkuuden.

2.3.1 Imago

Imago mielletään osittain samaksi kuin yrityskuva. Se on ulospäin suuntautuva kuva yrityksestä eli se, minkälaisena asiakkaat yrityksen näkevät. Imago syntyy aina asiakkaiden mielessä ja heidän silmin tarkasteltuna. Imagoon liittyy myös visuaaliset tekijät ja imagoa voidaan kehittää markkinoinnillisin keinoin, kuten uudistamalla yrityksen logoa. Imagolliset ratkaisut lähtevät liikkeelle siitä, kun päätetään, miltä yritys halutaan saada näyttämään. Se, onko imago tavoitteiden mukainen, selviää myöhemmin asiakkaiden käytöksestä ja päätöksistä. (Laiho 2006, 7.)

Imagon rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen omasta identiteetistä ja sen tunnistamisesta. Identiteetin pohjalta pyritään luomaan todenmukainen tavoitekuva siitä, minkälaisena yritys haluaa asiakkaiden ja sidosryhmien näkevän itsensä. Imagon muodostumiseen vaikuttaa myös yrityksessä tapahtuva profilointi. Profiloinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla tavoitekuvaan pyritään. Toimenpiteissä kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, että kaikki yrityksen välittämät sanalliset viestit, visuaalinen ilme sekä henkilökunnan antama vaikutelma itsestään ovat yhteneväisiä. Profiloinnin jälkeen imagon muodostumiseen vaikuttaa myös asiakkaiden mielipiteet, arvot, havainnot, uskomukset sekä kuulopuheet, asenteet sekä ennako-

luulot ja kokemukset, jonka perusteella he muodostavat kuvan yrityksestä. (Laiho 2006, 7 - 10)

2.3.2 Asemointi

Asemoinnilla tarkoitetaan tekoa, joka suunnittelee organisaation imagon ja arvon niin, että asiakkaat ymmärtävät ja arvostavat sitä, missä asemassa organisaatio on kilpailijoihinsa nähden. Asemointi voi myös olla sitä, miten brändi on asemoitunut kuluttajan mieleen. Esimerkiksi mielleyhtymä Volvosta ja sen turvallisuudesta voi kuvata asemaa monien kuluttajien mielessä, jotka tulkitsevat kyseisen merkin enemmän tai vähemmän houkuttelevaksi. (Yeshin 2006, 204.)

Asemoinnin peruserä on pyrkiä manipuloimaan jo sitä, mikä asiakkaan päässä on ideana yrityksestä. Tämä siksi, koska mainonnalla ei voida muuttaa jo syntyneitä mielikuvia tai faktoja kokonaan uusiksi, niitä voidaan vain yrittää muokata. Asemointia tarvitaan, koska yhteiskunnista on tullut ylikommunikoiivia nykypäivänä. Asemoinnissakin tärkeintä on ottaa huomioon tarkka markkinoiden segmentointi. Näin saadaan kohdennetumpaa tietoa halutuille asiakkailla ja se on tehokkaampaa. (Ries & Trout 2001, 5 - 6)

2.3.3 Brändi

Englantilainen brändin suunnittelija, guru Paul Feldwick, määrittelee brändin seuraavasti: brändi on yksinkertaisesti kokoelma aistimuksia ja havaintoja kuluttajan mielessä. Hollisin mukaan tämä pitää muuten hyvin paikkansa, mutta miksi mikään yritys haluaisi sijoittaa miljoonia euroja brändiin ja markkinointiin vain rakentaakseen kokoelman ajatuksia (2008. 9). Kun yllämainittuun määritelmään lisätään ajatus siitä, että kokoelmat ajatuksista tekevät ajatellusta tuotteesta myyvämmän, kiinnostavamman tai vastustamattomamman kuin se muuten olisi, saadaan brändin määritelmästä paikkansapitävä. Nämä mielleyhtymät tekevät tuotteesta riittävän arvokkaan ostajille, jotta he valitsevat sen muiden tuotteiden sijaan. Samalla mielleyhtymät myös toimivat asiakkaalle ostamisen päätökseen vaikuttavina tekijöinä valittaessa tuotteita. (Hollis 2008, 9.)

Brändien mielleyhtymien alkuperänä toimivat ihmisjoukot. Mielleyhtymät voivat saada juurensa lapsuuden muistoista tai ne voivat muotoutua brändimainoksien viesteistä. Mielleyhtymät voivat myös perustua suoraan kokemukseen brändistä tai havaintoihin brändin käytön seuraamisesta. Positiiviset mielleyhtymät tekevät ihmisistä alttiimpia brändin ostajia ja tärkeimpänä, toimimaan niin myös jatkossa. Positiiviset mielleyhtymät luovat uskollisia asiakkaita. Viimeisimpien tutkimuksien mukaan on selvinnyt, että mitä vahvempia ja positiivisempia

mielleyhtymät ovat, sitä varmemmin brändi nousee esiin ja se tulee ostetuksi. (Hollis 2008, 9 - 10.)

Brändin mielleyhtymistä on myös sanottu näin: kuva brändistä on yksilöllinen asia. Ketkään kaksi ihmistä, samanlaisia tai ei, eivät voi nähdä brändiä tarkasti samalla tavalla. Tämä johtaa pohdintaan siitä, millainen yhteinen mielikuva tulisi brändistä luoda, jotta saisimme siitä yhteisen käsityksen yksilöllisten mielikuvien ohelle, ja jotta tietäisimme mistä puhumme. Brändille on siis markkinoinnissa luotava selkeät mielleyhtymät, jotka kuluttajat näkevät ja joiden rinnalle he luovat omia yksilöllisiä mielleyhtymiä tuotteesta ja brändistä. (Hollis 2008, 12 - 13.)

Brändiin liitetään myös usein niin kutsuttu brändi-pääoma. Sillä tarkoitetaan brändin monimuotoisuutta, joka voidaan jakaa viiteen osaan: brändiuskollisuus, bränditietoisuus, havaittu laatu, brändiassosiaatiot sekä muut tarpeelliset brändietuudet. Uskollisuus rohkaisee asiakkaita ostamaan samaa brändiä yhä uudestaan ja saa heidät pysymään välinpitämättöminä kilpailijoita kohtaan. Tietoisuudella tarkoitetaan sitä, kun brändin nimi herättää kiinnostusta ja huomiota ja tuottaa kuvia tuttuudesta. Havaittu laatu tarkoittaa, että asiakas tekee päätöksen laadun perusteella, eikä yrityksen. Assosiaatioilla tarkoitetaan arvoja ja persoonallisuutta, jotka ovat liitoksissa brändiin. Muita tärkeitä piirteitä ovat esimerkiksi patentti ja tuotemerkki. (Hollensen 2010, 409.)

2.3.4 Brändin rakentaminen

Laakson (2004, 83) mukaan brändin rakentamisen voi tiivistää kuvion 1 mukaiseksi. Siinä erotuu viisi eri vaihetta, jotka on nimetty käyttäen apuna urheilun vertauskuvia. Kuitenkin tärkein osa ennen brändin rakentamista on muistaa luoda tuotteelle jokin piirre, joka on kuluttajille merkittävä ja samalla poikkeaa kilpailijoista. Piirre voi tarkoittaa fyysisen tuotteen tai palvelun ominaispiirteiden lisäksi myös joko hintaa, jakelua tai markkinointiviestintää. Brändi syntyy silloin kun kuluttaja mielestään kokee, että tuotteella on jotakin lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin verrattuna. (Laakso 2008, 83.)

Brändiin liittyvät analyysit	Tunnettuuden luominen	Haluttujen ominaisuuksien liittäminen tuotteen mielikuvaan	Ostamisen aikaansaaminen	Brändi- uskollisuuden saavuttaminen
1. Vaihe "Kisoihin valmistautuminen"	2. Vaihe "Alkuerät"	3. Vaihe "Välierät"	4. Vaihe "Loppuottelu"	5. Vaihe "Voiton uusiminen"

Kuvio 1: Brändin rakentamisen vaiheet (Laakso 2008, 83)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään erilaisten analyysien, kuten asiakasanalyysin ja kilpailija-analyysin pohjalta luomaan tuotteelle tunnettuus. Tämän jälkeen tunnettuus asemoidaan eli tuotteeseen lisätään haluttu piirre tai piirteet niin, että kuullessaan brändin nimen kuluttaja yhdistää sen tiettyyn tai tiettyihin ominaisuuksiin ja piirteisiin. (Laakso 2004, 84, 90, 104.) Toisessa vaiheessa luodaan brändille perustunnettuus, ennenkuin sitä lähdetään ankkuroimaan johonkin tiettyyn, kuluttajalle merkitykselliseen seikkaan. Tunnettuus lähtee liikkeelle siitä, että kuluttajat tunnistavat kuullessaan tai nähneensä brändin nimen joskus. Tämän jälkeen pyritään saamaan kuluttajat muistamaan brändin nimen ja yhdistämään sen oikeaan tuoteryhmään. Toimialan tunnettuutta hallitsee se brändi, joka tulee spontaanisti kuluttajalle ensimmäisenä mieleen ja yhdistää sen oikeaan tuoteryhmään. (Laakso 2004, 124 - 125.)

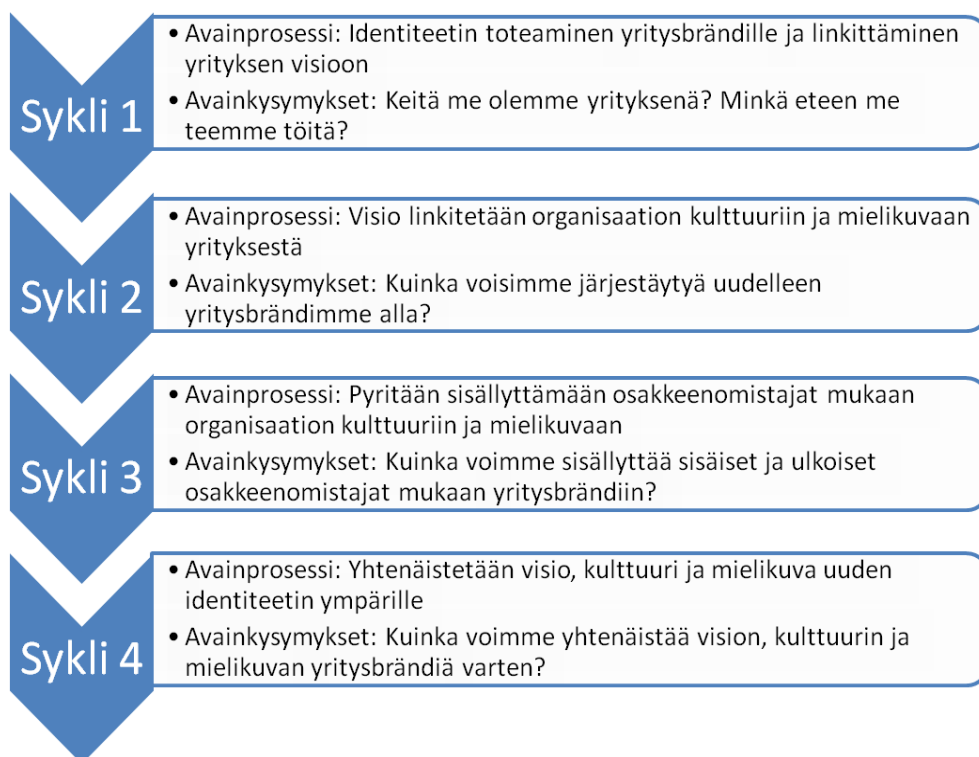
"Välierissä" eli kolmannessa vaiheessa positioidaan tuote, eli siihen liitetään kuluttajan mielessä jokin piirre, jota kilpailijoilla ei ole, toisin sanoen kilpailuetu, jonka vuoksi kuluttaja päätyi valitsemaan juuri kyseisen tuotteen. Positioinnissa pyritään siis vahvistamaan jo jotakin olemassa olevaa, tuotteeseen liitettävää, positiivista piirrettä. Kun kuluttaja osaa yhdistää piirteen ja tuotteen, on positiointi onnistunut ja brändi on syntynyt. (Laakso 204, 150 - 151.) Neljännessä vaiheessa yritetään aikaansaada kokeilua, eli saada kuluttajat ostamaan tuotetta. Kuluttajan ensimmäinen käyttökerta on ratkaisevaa brändin onnistumiselle siinä, miten kuluttaja kokee tuotteen laadun. Laatu ei tässä tilanteessa ole sama asia kuin asiakas-tyytyväisyys, vaan laatu on asiakkaan kokema yleinen vaikutelma brändistä. Jos laatu vastaa kuluttajan odotuksia, on brändi saanut itselleen positiivisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka myös jatkossa vahvistavat kuluttajan päätöstä ostaa saman brändin tuotteita ja palveluita. (Laakso 2004, 84, 251.) Viimeinen vaihe vakiinnuttaa kuluttajat brändin uskollisiksi käyttäjiksi ja ostajiksi. Siinä brändi vakiinnuttaa oman paikkansa kuluttajien keskuudessa. Samalla brändin ikä vaikuttaa sen tunnettuuteen ja luotettavuuteen. Positioinnissa luotuja brändin mielikuvia ei tässä vaiheessa saisi enää lähteä muuttamaan, sillä ne ovat juurtuneet mieliin ja tiedämme mistä puhumme, pientä päivitystä toki tehdään markkinoinnin suhteen jatkuvasti, mutta perusidea pysyy samana. (Laakso 2004, 84, 261 - 262.)

2.3.5 Yritys brändinä

Yritys brändinä antaa ymmärtää, että koko organisaatio palvelee brändin positioinnin tukena ja vaatii samalla, että organisaatio kykenee tekemään tarkkoja päätöksiä, suunnittelemaan organisaation prosesseja ja toimeenpanee aktiviteetteja tavoilla, jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoilla tai vallitsevat trendit. Lisäksi yritysbrändi korostaa työntekijöiden tärkeää roolia brändin harjoittamisessa. Siispä arvot, uskomukset ja esteettinen herkkyys, joita organisaatioon jäsenet käyttävät, muodostuvat avaintekijöiksi strategioiden erilaistamisessa. Työntekijät ovat elintärkeitä yrityksen mahdollisuutena toimia niin kuin yritys neuvoo. Työntekijöiden ohella tärkeä seikka on organisaation kulttuuri, koska se ohjaa tavan, jolla työntekijät toimivat työssä, ja tämä tapa taas kertoo siitä miten työntekijät arvostavat ja ottavat huomioon yrityksen brändin. Työntekijöiden tapa toimia ei voi olla ristiriidassa brändin ominaisuuksien kanssa, muutoin brändi ei ole uskottava, eikä se tuota asiakkaalle mitään lisäarvoa. (Schroeder & Salzer-Mörling 2006, 15 - 16.)

Schroeder & Salzer-Mörling (2006, 16) mukaan yritysbrändiin vaikuttaa kolme tekijää, jotka ovat yrityksen strateginen visio, yrityksen kulttuuri sekä osakkaiden kuva yrityksestä. Niihin kaikkiin on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota, jos halutaan ylläpitää yrityksen brändisuuntausta. Lisäksi he haluaisivat lisätä vielä neljännen tekijän, yrityksen identiteetin, jolloin saadaan kattava kuva yrityksen toimista ja osataan ylläpitää oikeanlaista brändiä. On tärkeä muistaa myös, että yritysbrändissä ei ole kyse vain erilaistumisesta markkinoilla, vaan myös kuulumisesta sinne. (Schroeder & Salzer-Mörling 2006, 16 - 17.)

Neljä yllä mainittua tekijää tulevat hyvin esiin yritysbrändin kehittämiseen käytetyssä neljän syklin mallissa (Kuvio 2). Ensimmäisessä vaiheessa todetaan identiteetti yritysbrändille ja linkitetään se yrityksen visioon mukaan. Todentamisessa voidaan käyttää apuna kysymyksiä siitä, keitä me olemme yrityksenä ja minkä eteen me teemme töitä. Toisessa syklissä visio linkitetään organisaation kulttuuriin ja mielikuvaan yrityksestä. Apuna toimii kysymys siitä, kuinka voisimme järjestäytyä uudelleen yritysbrändimme alla. Kolmas sykli pyrkii sisällyttämään osakkeenomistajat mukaan organisaation kulttuuriin ja mielikuvaan. Viimeisenä yhtenäistetään visio, kulttuuri ja mielikuva uuden identiteetin ympärille. (Schroeder & Salzer-Mörling 2006, 17.)



Kuvio 2: Yritysbrändin kehittäminen (Schroeder & Salzer-Mörling 2006, 17)

3 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen määritelmän mukaan tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Lisäksi siinä suositetaan ihmistä tiedonkeruun välineenä eli tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkimuksessa suositetaan laadullisia metodeja, kuten erilaisten dokumenttien diskurssiivinen analyysi. Kohdejoukko valitaan merkityksen mukaisesti, eikä satunnaisesti sekä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.)

Tähän määritelmään nojaten tutkimus oli kvalitatiivinen. Tavoitteena oli selvittää yrityksen X haastavimmat kilpailijat tällä hetkellä, etsiä eroja yrityksen X ja kilpailijoiden väliltä, selvittää yrityksen X tämänhetkinen markkina-asema kilpailijoiden joukossa sekä luoda toimintasuunnitelma yritykselle X löydettyjen erojen umpeen kuromiseksi. Lisänä tutkittiin sitä, kuinka yritysten brändi vaikutti kilpailuun.

Tutkimukseen otettiin mukaan benchmarking-menetelmä, koska se liittyi suoranaisesti tiedonkeruuvaiheeseen työssä. SWOT-analyysi ja kilpailija-analyysimenetelmät olivat tutkimuksen päämenetelmät, joiden ympärillä muut menetelmät toimivat tukena ja apuna tuloksien

saavuttamiseksi. Kilpailija-analyysimenetelmien valinta toteutettiin yrityksen X toiveiden mukaisesti. Diskurssiivista analyysiä käytettiin apuna tulosten analysoinnissa ja luokittelussa.

3.1 Diskurssiivinen analyysi

Diskurssiivisessä analyysissä etsitään tekstin suoran merkityksen sijasta sitä, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan. Pyritään ymmärtämään tekstin takan oleva idea, viesti tai tarkoitus sen sijaan että luettaisiin vain tekstiä sen mukaan mitä siinä sanotaan. (Eskola & Suoranta 2005, 194.)

Diskurssiivista analyysiä ei luokitella niinkään tarkaksi menetelmäksi vaan väljäksi, teoreettiseksi viitekehykseksi, joka nähdään rakentuvan viidestä eri oletuksesta: oletus kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta, oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssysteemien olemassaolosta, oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta, oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssysteemeihin sekä oletus kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta. Tutkimusongelmasta riippuen painotetaan eri oletuksia, jotta saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2008, 18 - 19.)

Diskurssiivisessa analyysissä pyritään analysoimaan kielen käyttöä ja sen takan olevia merkityksiä. Kielen käyttö on hyvin vaihtelevaa ja hankalaa tulkita, siksi pyritään keskittymään siihen, millaisia funktioita kielen käyttö tuottaa. Funktioilla tarkoitetaan kaikkia mahdollisia seurauksia, joita kielenkäyttö voi tuottaa, niin tarkoitukselliset kuin huomaamattomat seurauksetkin. Kielenkäytön vaihtelevuus taas on sidoksissa siihen merkkisysteemiin, joihin toimijat kulloinkin tukeutuvat sekä muuttuviin vuorovaikutustilanteisiin. Analysoitavaa tekstiä tai lausahdusta ei voida irrottaa sen ilmestymisympäristöstä, koska ympäristöllä on ollut suuri vaikutus siihen mitä on kirjoitettu tai sanottu ja mitä sillä tarkoitetaan. (Jokinen ym. 2008, 48 - 49.)

3.2 Benchmarking

Benchmarking-menetelmällä tarkoitetaan yritysten piirteiden ja tietojen vertailua toisiinsa. (Benchmarking yrityksen kehittämismenetelmänä 2008.) Benchmarkingin avulla on helpompi nähdä ja hyväksyä muutokset, joita tarvitsee tehdä, koska on verrattu omaa toimintaa muihin ja saatu siitä selvät perusteet muutoksille. Näin ollen benchmarking luo myös jonkin tyyppistä turvallisuutta, koska sen avulla saa samalla hetkellä näkyviin syyt, miksi muutos pitää tehdä ja mihin suuntaan se pitää tehdä. Lisäksi benchmarking auttaa löytämään jo entuudestaan hyväksi havaittuja piirteitä ja kehittämään uusia tai vaihtoehtoisia tapoja toimia edellisten rinnalle. (Niinikoski 2005, 9.)

Benchmarking-toimintaa käytetään paljon yritysmaailmassa ja usein nimenomaan laatujärjestelmien sekä erilaisten prosessien kehittämisen välineenä. Lisäksi sillä voidaan tutkia joko yritysten ulkoisia asioita tai toimintaa yrityksen sisällä. Benchmarking-toiminnan vaikutukset yrityspuolella on jaettu neljään eri osioon: yksilöiden kehittäminen, työkäytänteiden kehittäminen, organisaation kehittäminen sekä yhteistyön kehittäminen. Näihin kaikkiin alueisiin menetelmää voidaan soveltaa saaden toimiva tuloksia ja luoden jatkuvaa innovointia ja uuden kehittämistä. (Niinikoski 2005, 8 - 11.)

3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysia eli nelikenttäanalyysiä (Taulukko 1) käytetään silloin, kun halutaan selvittää yrityksen vahvuudet (strength), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunity) ja uhat (threat). Analyysissä tarkastellaan yritystä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden valossa sekä positiiviselta (vasen puoli) kannalta että negatiiviselta (oikea puoli) kannalta. Positiiviset asiat eli vahvuudet auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa sekä päämääränsä. Negatiiviset asiat eli heikkoudet estävät yrityksen menestymistä. Ulkoiset tekijät eli mahdollisuudet auttavat yritystä menestymään entistä paremmin samalla, kun toteutuneet uhat vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. (SWOT Analysis 2010.)

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

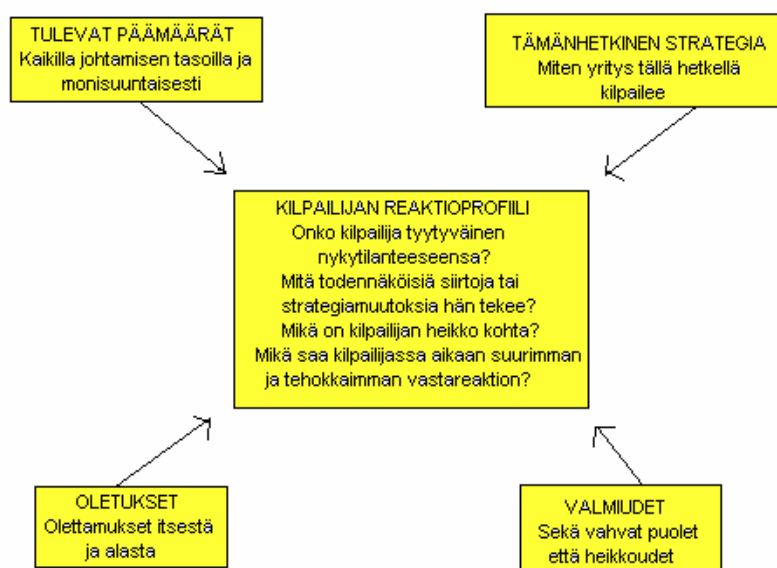
Taulukko 1: SWOT -analyysi. (SWOT Analysis 2010)

SWOT-analyysillä on myös rajoituksia, jotka tulisi huomioida sitä käytettäessä. Samalla kun sillä saadaan paljon tietoa halutusta tilanteesta, on SWOT-analyysillä tapana yksinkertaistaa liikaa käsiteltävää tilannetta luokittelemalla yrityksen ympäristölliset tekijät kategorioihin, joihin ne eivät välttämättä kuulu. Joidenkin tekijöiden, kuten vahvuuksien tai heikkouksien, luokittelu on jonkin verran sattumanvaraista. Esimerkiksi jokin tietty yrityksen piirre voi olla sekä vahvuus että heikkous. Tästä huolimatta on kuitenkin tärkeämpää, että yritys itse huomaa nämä monipuoliset piirteet ja osaa käyttää niitä hyödyksi ja eduksi strategiassaan. (SWOT Analysis 2010.)

SWOT-analyysiä käytettäessä nousee ilmi neljä tärkeää hyötyä, jotka ovat yksinkertaisuus, yhteistyö, joustavuus sekä yhdentyminen/yhtenäistäminen. Yksinkertaisuudella tarkoitetaan sitä, että SWOT-analyysin käyttö ei tarvitse mitään erityistä koulutusta tai teknisiä taitoja, jotta se olisi hyödyllinen. Se tarvitsee vain tekijältä ymmärrystä yrityksestä sekä alasta, jossa toimitaan. Yhteistyö on konkreettista yhteistyötä yrityksen eri alueiden johdon henkilöiden välillä. Kun ymmärretään, mitä kollegat tekevät, voidaan ratkoa omia ongelmia ja täyttää analyysiin jääneitä aukkoja muiden avulla. Joustavuudesta on kyse silloin, kun valmiita tai vaihtoehtoisia prosesseja käydään läpi, ja huomataan kuinka helposti ne voidaan sijoittaa SWOT- analyysin ja näin jatkokehittää toimintaa koko ajan. Yhtenäistäminen tarkoittaa sitä, kun analyysiin voidaan käyttää yhtä aikaa sekä määrällisiä ja laadullisia tietoja ja saada näin laajempi käsitys käsiteltävästä aiheesta. (Hollensen 2010, 238 - 239.)

3.4 Porterin kilpailija-analyysimalli

Menetelmä pohjautuu neljään eri osioon, jotka ovat tulevat päämäärät, oletukset, tämänhetkinen strategia ja valmiudet. Näiden pohjalta kilpailijalle pystytään luomaan reaktioprofiili eli tapa, jolla kilpailija tulee todennäköisimmin reagoimaan alalla tapahtuviin asioihin. Ennen profiilin luontia on kuitenkin määriteltävä, ketkä ovat yrityksen kilpailijoita ja mahdollisia kilpailijoita. Mahdollisilla kilpailijoilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka tulevaisuudessa voisivat tulla mukaan pienellä sijoituksella; yrityksiä, jotka haluaisivat tulla mukaan alalle tai yrityksiä, joille alalle tulo sopisi omaan toimenkuvaan. Lisäksi tulee muistaa analysoida taantuvia kilpailijoita, seurata yritysostoja sekä ennakoida alalla tapahtuvia muutoksia, koska myös näiden kautta voi syntyä uusia potentiaalisia kilpailijoita. (Porter 2004, 47 - 48.)



Kuvio 3: Porterin kilpailija-analyysimalli (Porter 2004, 49)

Kun kilpailija on määritetty, voidaan perehtyä Porterin neljään kilpailija-analyysin osioon, jotka käyvät ilmi kuviosta 3. Nämä neljä osiota kertovat kattavasti ne asiat, joita yrityksistä tulee etsiä, jotta tiedetään miten kilpailija mahdollisesti toimii ja aikooko se laajentua tulevaisuudessa. (Porter 2004, 48.) Alla on selitetty tarkemmin eri osioiden toiminnot ja asiat, joita niiden avulla tulisi selvittää kustakin yrityksestä.

3.4.1 Tulevat päämäärät ja oletukset

Kun tarkastellaan yrityksen päämääriä, nähdään onko se tyytyväinen asemaansa ja tuloksiinsa sekä miten todennäköisiä strategian muutokset ovat tulevaisuudessa. Strategisten muutosten avulla voidaan muun muassa selvittää aikooko yritys tukea jonkin yksikkönsä vastatoimea kilpailijaa kohtaan. Lisäksi päämääriä tarkastelemalla pystytään selvittämään kilpailijan aikomukset kehittyä toimialalla. Päämäärien kautta voidaan myös välttää yrityksen mahdollisia aggressiivisia toimia, jotka se saattaisi käynnistää huomattuaan, että sen päämääriä ja asettuja tavoitteita uhattaisiin. (Porter 2004, 50 - 51.)

Oletukset pohjautuvat yrityksen minäkuvaan, eli yrityksen käsitykseen itsestä suhteessa toimialaan ja muihin alan yrityksiin. Nämä käsitykset ohjaavat yrityksen toimintaa ja ovat joko hyvin tarkkoja tai epäselviä. Yritys voi siis muodostaa oletuksia itsestään, alasta tai alan kilpailijoista ja toimia niiden mukaan. Tällainen toiminta voi johtaa virheellisiin käsityksiin ja seurauksena on liian myöhäinen reagointi muiden yritysten toimiin. Tätä toimintaa kutsutaan

Porterin mukaan sokeaksi pilkuksi. Sokeassa pilkussa yritys siis näkee tai ei näe toimien merkitystä (esimerkiksi jokin strateginen toimenpide), tekee sen pohjalta virheellisiä havaintoja tai havaitsee asiat liian hitaasti. Jos kilpailija pystyy näkemään yrityksen virheelliset havainnot ja toimet, se voi käyttää niitä hyödyksi omassa toiminnassaan. Yrityksen oletuksia voidaan selvittää hankkimalla tietoa sen yrityskulttuurista, arvoista ja entisistä toimintatavoista. (Porter 2004, 58 - 60.)

3.4.2 Tämänhetkinen strategia ja valmiudet

Jokaisella yrityksellä on strategia, jonka pyrkimyksenä on luoda yritykselle sellainen asema, että se pystyy toimimaan menestyksellisesti. Yrityksen strategiaa on vaikea tutkia, koska siihen ei ole kehitetty mittareita. Parhaiten strategia selviää rekrytoimalla yrityksen avainhenkilöitä. Strategiaa voidaan myös arvioida seuraamalla yrityksen toimia. Jos esimerkiksi yritys tuo uusia tuotteita markkinoille tai siirtyy itse uusille markkinoille, voidaan ennustaa yrityksen tulevaa kasvua. Tämän avulla voidaan taas suhteuttaa omaa toimintaa ja pysyä näin mukana kilpailussa. (Porter 2004, 63.)

Valmiudet ovat yrityksen voimavaroja, joilla se toimii markkinoilla. Niiden avulla yritys rajaa mahdollisuuksia toteuttaa strategiaa, saavuttaa tavoitteita ja reagoida kilpailijoiden strategiaan liikkeisiin. Valmiuksia selvittämällä voidaan ennakoida yrityksen tulevaa strategiaa. Ennen kuin valmiuksia voidaan kuitenkaan selvittää, tulee kartoittaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Näiden avulla yritys määrää sen kyvyn tai tavan millä se aloittaa tai reagoi strategisia toimia. Vahvuuksia ja heikkouksia voidaan etsiä esimerkiksi tuotteista, myynnistä, markkinoinnista, kustannuksista ja johtamisesta. (Porter 2004, 63.) Vahvuuksia ja heikkouksia tutkitessa käytetään usein apuna SWOT- analyysia (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

3.4.3 Reaktioprofiili

Reaktioprofiili on siis profiili, jolla kartoitetaan kilpailijan toimia todennäköisestä reagoinnista alalla tapahtuviin asioihin. Porter on jakanut profiilin kolmeen osaan: hyökkäystoimenpiteisiin, puolustusvalmiuteen ja taistelukentän valitsemiseen. Hyökkäystoimenpiteillä tarkoitetaan keinoja, joissa kilpailija tekee aloitteen. Tällöin on tärkeä selvittää neljä asiaa: miten tyytyväinen kyseinen yritys on asemaansa, mitkä ovat sen seuraavat todennäköiset strategiset liikkeet, miten voimakkaita ne tulevat olemaan ja ennen kaikkea mitä niillä voitetaan. (Porter 2004, 67 - 68.)

Seuraavaksi kartoitetaan muutoksia. Muutoksilla tarkoitetaan toimia, joita yritys tulee mahdollisesti tekemään ja toimia, jotka vaikuttavat ympäristöön ja toimialaan. Lisäksi on tärkeä

pohtia yrityksen haavoittuvuutta, provokaatiota sekä toimenpiteiden tehokkuutta. Näitä voidaan tutkia etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaiset strategiset toimenpiteet haavoittaisivat eniten kilpailijaa?
- Millaiset toimet provosoisivat eniten kilpailijoiden kostonhenkeä?
- Mihin tapahtumiin tai toimenpiteisiin kilpailija ei pysty reagoimaan tehokkaasti ja nopeasti, kun huomioon otetaan päämäärät, strategiat, mahdollisuudet ja olettamukset?

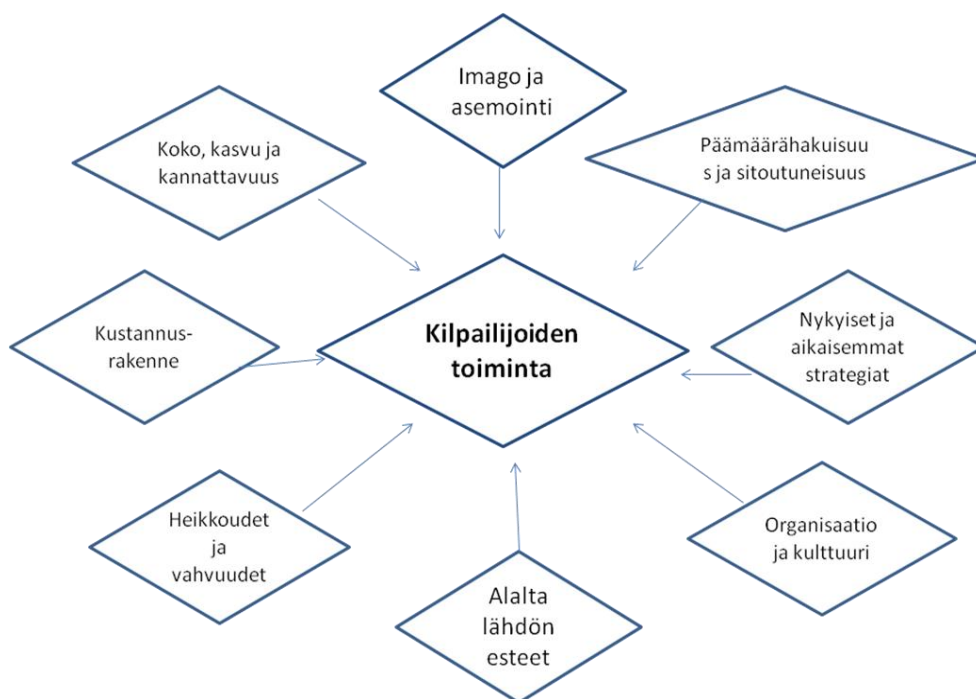
Näiden asioiden avulla saadaan kuva siitä, millainen on yrityksen puolustuskyky. (Porter 2004, 67 - 68.)

Viimeisenä yritykselle valitaan taistelukenttä. Kenttä voi olla muun muassa jokin markkinoiden segmentti, josta kilpailijat eivät suuremmin pidä, kuten kustannuksiin perustuva kilpailun muoto. Tärkeintä olisi löytää strategia, johon kilpailijoiden on vaikea reagoida omien toimintatapojen ja olosuhteiden puitteissa. Päämääränä on siis luoda sekavia motiiveja ja ristiriitaisia tavoitteita kilpailijoiden keskuuteen. (Porter 2004, 67 - 68.)

3.5 Aakerin kilpailija-analyysimalli

Aakerin (1993, 56 - 57) mukaan kilpailija-analyysin tulisi keskittyä uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen, tai kilpailijoiden toimilla, heikkouksilla tai vahvuuksilla luotuun strategiseen epävarmuuteen. Kilpailija-analyysi alkaa kilpailijoiden tunnistamisesta, johon on kaksi hyvin erilaista tapaa. Ensimmäisessä tutkitaan sellaisen asiakkaan näkökulmaa, jonka täytyy tehdä päätöksiä ja valintoja kilpailijoiden välillä. Toisessa tavassa pyritään sijoittamaan kilpailijat strategisiin ryhmiin heidän kilpailijastrategioidensa perusteella. (Aaker 1993, 56 - 57.)

Kuten kuviosta 4 huomataan, kilpailijakartoitus koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta. Kukin näistä osa-alueista tulisi tutkia ja käydä läpi huolellisesti, jotta kilpailijasta saataisiin mahdollisimman tarkkaa ja todenmukaista tietoa. Näiden osa-alueista kerättyjen tietojen pohjalta pystytään sitten luomaan Porterin mallin tapainen reaktioprofiili kilpailijalle, josta nähdään sen kaikki toimet ja kyky selviytyä ongelmista.



Kuvio 4: Aakerin kilpailija-analyysimalli (Lindström 2009, 18)

3.5.1 Koko, kasvu ja kannattavuus sekä imago ja asemointi

Vahvan markkina-alueen ylläpitäminen tai nopean kasvun saavuttaminen kertoo, että kilpailija on vahva ja se omaa tehokkaan strategian. Toisaalta taas taantuva markkina-alue voi viestiä rahoituksellisista tai organisaatiollisista rasitteista, joiden vaikutuksista jotkin strategiat voivat kärsiä. Kannattavuutta voidaan tutkia yrityksen investointien kautta. Ne, jotka investoivat herkemmin, ovat yleensä kannattavia, kun taas vähemmän investoivien kannatus ei välttämättä ole kovinkaan korkea. (Aaker 2001, 63.)

Toisena pyritään määrittämään kilpailijan imago ja brändi mahdollisimman tarkasti. Määrittämiseksi tutkitaan yrityksen tuotteita, mainostamista, pakkauksia ja toimia. Myös asiakkaita tutkimalla saadaan käsitys imagon ja brändin vahvuudesta ja näkyvyydestä. Lisäksi voidaan miettiä, että jos kyseessä oleva yritys olisi henkilö, niin millainen henkilö se olisi. (Aaker 2001, 64.)

3.5.2 Päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus sekä nykyiset ja aikaisemmat strategiat

Tieto kilpailijan päämääristä tarjoaa mahdollisuuden ennustaa, onko kilpailijan tämänhetkinen esiintyminen tyydyttävää vai ei, sekä ovatko strategiset muutokset todennäköisiä. Myös rahoitukseen liittymättömät tavoitteet ovat tärkeitä. Haluaako yritys olla esimerkiksi tekninen johtaja vai jotakin muuta. Nämä seikat antavat lisäksi tietoa mahdollisista tulevista stra-

tegioista. Jos yrityksellä on emoyritys, myös sen tavoitteet ja päämäärät on tärkeää ottaa huomioon, koska ne voivat vaikuttaa suurestikin tutkittavan yrityksen toimiin. (Aaker 2001, 64.)

Aikaisempiin strategioihin on syytä kiinnittää huomiota. Jos ne ovat esimerkiksi epäonnistuneet, yritys saattaa lähiaikoina kokeilla jotakin hieman samantapaista tyyliä toimia. Toisaalta kaikki uudet tuotteet ja niiden markkinointi kertovat tulevista strategioista. Näitä on myös hyvä tarkkailla, jotta tiedetään, miten yritys toimii tulevaisuudessa. (Aaker 2001, 64 - 65.)

3.5.3 Organisaatio ja kulttuuri sekä alalta lähdön esteet

Organisaatiosta saa hyvin tietoa tutkimalla sen entisiä ylemmän johdon taustoja ja kokemuksia. Näiden tietojen pohjalta voidaan myös arvioida tulevia muutoksia rakenteessa ja toimissa. Yrityksen kulttuuri voi rajoittaa sen strategiaa hyvinkin paljon. Kulttuuri yhdessä ihmisten ja organisaatorakenteiden kanssa vaikuttaa siihen, millainen strategia on mahdollinen. Esimerkiksi rento ja väljä organisaatio, joka korostaa innovaatioita ja riskien ottamista, voi kokea hankalaksi noudattaa tiukkaa tuotejalostuksen vaativaa ohjelmaa. (Aaker 2001, 65.)

Alalta lähdön esteet voivat olla elintärkeitä yrityksen kyvylle vetäytyä pois markkina-alueelta. Näitä esteitä ovat

- johto-ylpeys tai tunneside yritykseen tai sen työntekijöihin, joka vaikuttaa ekonomisiin päätöksiin
- suhde yrityksen muihin toimipisteisiin, joka vaikuttaa koko yrityksen imagoon
- valtio ja sosiaaliset esteet
- erikoistetut vahvuudet / edut
- työsopimukset, vuokrasopimukset yms. (Aaker 2001, 66.)

3.5.4 Heikkoudet ja vahvuudet sekä kustannusrakenne

Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet perustuvat sen olemassa oleviin tai olemattomiin etuihin ja pätevyysiin. Esimerkiksi tunnettu nimi toimii yrityksen vahvuutena siinä, missä vähemmän tunnettu on heikkous. Jotta heikkouksia ja vahvuuksia voidaan tutkia, tulee määrittää yrityksen pätevyudet ja edut. Määrittämisessä käytetään hyödyksi kuutta eri kysymystä. Miksi menestyvä / menestymätön liiketoiminta on menestyvä / menestymätöntä? Mitkä ovat avainasiakasmotivaatiot (päätökset, joiden perusteella tuote ostetaan)? Mitkä ovat suuret maksukomponentit? Mitkä ovat liikealan liikuntakyvyn esteitä? Mitkä arvoketjun tekijät voivat luoda kilpailuedun? (Aaker 2001, 66 - 67.)

Kustannusrakenteen tieto voi mahdollistaa yrityksen tulevien hinnoittelustrategioiden arvioinnin. Tietoa kustannusrakenteesta voi etsiä seuraavasti

- työntekijöiden määrä
- raakamateriaalien ja ostettujen komponenttien hinta
- sijoittaminen varastoon, tehtaaseen ja tarvikkeisiin
- myyntiluvut ja tehtaiden lukumäärä. (Aaker 2001, 65.)

4 Toimintasuunnitelman viitekehys

Toimintasuunnitelman tarkoituksena on antaa ohjeita ja vinkkejä yritykselle X. Siinä käydään läpi kaikki eroavaisuudet, joita on ilmennyt kilpailija-analyysin pohjalta, ja pyritään ehdottamaan korjaavia toimenpiteitä erojen umpeen kuromiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Viimeisenä toimintasuunnitelma hyväksytetään yrityksellä X, jotta se on mahdollisimman hyödyllinen ja heidän tarpeitaan vastaava apuväline.

Toimintasuunnitelman pohjana käytetään business strategian luomisen mallia. Tämä siksi, koska malli on selkeä ja siinä tulee huomioitua kaikki asiat kerralla ja tehokkaasti. Näin toimintasuunnitelma on mahdollisimman käyttökelpoinen ja hyödyllinen työkalu. Lisäksi panostetaan erityisesti markkinointiin ja segmentointiin, koska ne ovat suurin keino vaikuttaa asiakkaisiin nykypäivänä ja niissä on hyvin paljon eri mahdollisuuksia, joten ne on hyvä käydä tarkasti läpi. Seuraavissa kappaleissa esitellään business strategian runko sekä keskeiset asiat markkinoinnista ja segmentoinnista. Itse toimintasuunnitelma esitellään tuloksissa.

4.1 Markkinointi ja segmentointi

Markkinointi on johtotason prosessi, joka on vastuussa asiakkaan vaatimuksien yksilöimisestä, osallistumisesta ja tyydyttämisestä. Se on myös prosessi, jossa yksilöt ja ryhmät tarkkailevat omia tarpeitaan ja halujaan luomalla ja vaihtamalla tuotteita ja arvoa toisille. Vaihtamisprosessi sisältää työtä. Myyjien täytyy etsiä ostajia, yksilöidä heidän tarpeensa, suunnitella hyviä tuotteita, ja mainostaa niitä ja asettaa niille hintoja. Aktiviteetit, kuten tuotekehitys, tutkimus, kommunikointi, hinnoittelu ja palvelu ovat markkinoinnin ydintoimintoja. (Kermally 2003, 14.)

Markkinointi mix sisältää neljä eri osaa, jotka ovat tuote, hinta, paikka ja promootio. Tuote voi olla mitä vain: konkreettinen tuote, henkilö tai palvelu. Hinnassa pohditaan tuotteen hintaa: onko siihen alennuksia tai muita erikoistarjouksia. Hinnoittelu täytyy miettiä hyvin tarkasti, jotta se onnistuu ja tuote käy kaupaksi. Ei pidä miettiä kustannuksien kannalta vaan markkinoinnin kannalta. Paikka missä myydään, varastoidaan ja niin edelleen. Lisäksi paikka määrittelee sen, miten myydään: netin kautta, puhelimen välityksellä vai esimerkiksi television kautta. (Kermally 2003, 14 - 15.)

Promootio on yhtiön mainostamista, julkisuutta, henkilökohtaista myyntiä. Siinä päätetään mitä mediaa käytetään myynnin kanavana: radio, televisio, sanomalehti vai jonkin muu. Promootion tavoite on luoda tietoisuutta, kiinnostusta, halua ja toimintaa. Tätä kutsutaan A.I.D.A- periaatteeksi (awareness, interest, desire and action). (Kermally 2003, 14 - 15.)

Markkinat on jaettu osiin eli segmentteihin. Heterogeeniset markkinat on jaettu homogeenisiin osastoihin tai ryhmiin. Markkinoiden segmentointi voidaan tehdä maantieteellisillä, demograafisilla ja sosiaalispsykologisilla perusteilla. Maantieteelliset syyt kertovat sen mihin maihin tai alueisiin halutaan markkinoida tuotteita. Samalla tulee muistaa ottaa huomioon alueen populaatio ja sen tiheys, jotta markkinointi toimisi. Demograafiset tekijät liittyvät populaation kokoon, tiheyteen, rakenteeseen, perhekokoon ynnä muihin vastaaviin, joiden perusteella jako tehdään. Sosiaalispsykologiset tekijät kertovat mitä kuluttajat ajattelevat tuotteista elämäntapansa kannalta, asenteensa näkökulmasta, sosiaalisesta luokasta, brändiuskollisuudesta, persoonallisuuden takia, terveyssyistä ynnä muista vastaavista näkökulmista. Näiden näkökulmien pohjalta tapahtuu segmentointi. (Kermally 2003, 17 - 18.)

Jotta segmentointi olisi onnistunutta, pitää segmentin olla tarpeeksi iso ollakseen kannattava, selkeästi erilainen erottuakseen, riittävän homogeeninen varmistaakseen markkinointisuunnitelman ja mitattava määritelläkseen markkinoiden tehokkuuden. Segmentointi on tärkeää kehitettäessä kohdekohtaista markkinointisuunnitelmaa. Jotta markkinointistrategia onnistuisi, täytyy segmentoinnin olla tarkoituksenmukainen ja sopiva. (Kermally 2003, 17 - 18.)

4.2 Business strategia

Strateginen suunnitelma auttaa johtamisprosessia kehittämään ja ylläpitämään strategista sijoittuvuutta organisaation välillä sekä muuttuvien markkinamahdollisuuksien välillä. Strategian pyrkimyksenä on kehittää seuraavia osa-alueita: strateginen suunta/visio, tavoitteet, kasvustrategioita sekä business suunnitelmaa. Visiossa pyritään vastaamaan kuuteen pääkysymykseen:

1. Mitkä ovat organisaation tärkeimmät osaamisalueet?
2. Missä bisneksessä tulisi olla 3 - 5 vuoden kuluttua?
3. Mikä luokittelee asiakkaat, joita palvelemme?
4. Mitä vaihtoehtoisia toimintoja tarjoamme asiakkaille kun näemme markkinoiden kehittyvän?
5. Mitä uusia teknologioita tarvitsemme täyttääksemme asiakkaiden odotukset?

6. Mitä muutoksia tulee tapahtumaan markkinoilla, kuluttajakäyttäytymisessä, kilpailussa, ympäristössä, kulttuurissa ja taloudessa, sekä mitkä niistä vaikuttavat meidän toimintaamme?

Ensimmäiseen kysymykseen pyritään löytämään vastaus tutkimalla tuotteiden vahvuuksia saatujen asiakaspalautteiden sekä myynnin suuruuden perusteelta. Toiseen kysymykseen etsitään vastausta määrittelemällä asiakkaiden tarpeet ja halut, eikä sokeasti luottamalla tuotteiden myynnin jatkuvuuteen ilman muutoksia. Kolmannessa kysymyksessä vastausta haetaan selvittämällä asiakkaiden tarpeita ja suuntaamalla palvelut sen mukaisesti. Yhdellä asiakkaalla kun voi olla useampia eri palveluita samassa prosessissa, joten pyritään selvittämään mitkä niistä palveluista ovat arvokkaimpia ja mitä tarvitsee muuttaa tavalla tai toisella. Neljännessä kysymyksessä tutkitaan mitä toimia tarvittaisiin selvittämään asiakkaiden ongelmat tilanteessa tai jo etukäteen. Viidennessä kysymyksessä tutkitaan teknologian vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyden saavuttamisessa. Tutkitaan siis uusimpia saavutuksia ja kehityksiä ohjelmistoissa, jotka helpottavat ongelmien ratkomista ja edistävät samalla palveluiden kehittämistä. Viimeisenä pyritään ennakoimaan tilanteita, jotta voidaan tehdä pikaisia muutoksia omiin toimiin ilman suurempia yllätyksiä. (Paley 2004. 16 - 22.)

Kysymykset mahdollistavat pitkän ajan vision tekemisen yrityksen suunnitelmista ja toimista. Tämä helpottaa yrityksen toiminnan suunnittelua ja toteuttamista. Kaikkien johtajien eri tasoista ja osaamisista tulisi luoda yhdessä business suunnitelma, jotta se olisi paikkansapitävä ja todellinen. (Paley 2004. 16 - 22.)

Strategiaa kuvataan yhdellä tiivistetyllä ja selkeällä lauseella, joka ohjaa realistista toimintaa. Tämän yhden lauseen muodostuminen onnistuu käyttämällä samoja kysymyksiä kuin yllä on esitelty. Kysymysten vastauksista tiivistetään selkeä lause, jota noudatetaan ja joka toimii ohjeena tarkemman strategian toteuttamiseen. (Paley 2004. 23 - 24.)

5 Projektin eteneminen

Projekti lähti liikkeelle etsimällä tietoa aiheesta ja yrityksistä, jotka valittiin mukaan työhön. Aineiston keruu, joka kohdistui yrityksiin A-L & X, tapahtui käymällä yrityksissä paikanpäällä, tutkimalla yritysten omia nettisivuja, etsimällä yrityksiä YTJ:stä (Yritys ja Yhteisötietojärjestelmä) sekä Patentti- ja Rekisterihallituksen kaupparekisteristä, tutkimalla yritysten vuosikertomuksia ja alan lehtiä sekä artikkeleita.

Asioita, joita yrityksistä kerättiin, jotta kilpailija-analyysi oli mahdollisimman todenmukainen ja tarkka, olivat: yrityksen tulevat päämäärät, strategia, oletukset sekä valmiudet, kuten Porterin menetelmässä ja koko, kasvu ja kannattavuus; imago ja aseointi; päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus; nykyiset ja aikaisemmat strategiat; organisaatio ja yrityskulttuuri;

alalta lähdön esteet; heikkoudet ja vahvuudet sekä kustannusrakenne; kuten Aakerin menetelmässä. Heikkouksia ja vahvuuksia etsittiin muun muassa myynnistä ja markkinoinnista. Lisäksi etsittiin tietoa yrityksen brändistä. Tämän jälkeen kerätyt tiedot taulukoitiin Porterin (Liite 1) ja Aakerin (Liite 2) kilpailija-analyysimallien mukaisesti, jotta niitä oli helpompi ja selkeämpi tutkia. Benchmarking menetelmää sovellettiin vertailemalla taulukoituja tietoja yrityksen X ja kilpailijoiden A-L välillä. Tällä tavoin saatiin selville mahdolliset erot yrityksen X ja sen kilpailijoiden välillä.

5.1 Tietojen analysointi ja tulosten luokittelu

Porterin malli toimii yrityksille B-G ja J-K ja Aakerin malli toimii yrityksille A, H-I, L sekä X ohjeena tietojen keruuseen ja analyysimenetelmänä tietojen tutkimiseen.

Taulukoihin kerättyjä tietoja analysoitiin yrityskohtaisesti mallien ohjeiden mukaan diskurssiivista analyysiä käyttäen. Esimerkiksi kun tutkittiin kerättyä tietoa yrityksen investoinneista, pyrittiin mallin ohjeen mukaan, diskurssiivista analyysiä soveltaen, ymmärtämään, mikä merkitys investoinneilla tai niiden puuttumisella on. Tämän pohjalta pyrittiin tulkitsemaan sitä, onko yritys menestyvä vai onko lama vaikuttanut sen toimintaan näkyvästi. Tarkoituksena oli siis ymmärtää, mikä merkitys tiedoilla on, ei vain todeta, että yritys joko on tai ei ole tehnyt investointeja.

Yhden mallin yrityskohtaisesti analysoituja tietoja verrattiin sitten toisiinsa, jolloin saatiin tietää, miten yrityksillä menee tällä hetkellä ja millaisia strategioita ne noudattavat. Tämän jälkeen yrityskohtaisesti analysoituja tietoja vertailtiin analyysimallien välillä, jotta saatiin mukaan kaikki yritykset, ja jotta tiedettiin, oliko menetelmillä jotakin suurempaa eroa analyysin tuloksien tarkkuuden ja paikkansapitävyyden kannalta. Molempien menetelmien analysoituja tietoja verrattiin lopuksi yrityksen X analysoituihin tietoihin, joka vahvisti jo taulukoiduista tiedoista esiin nousseet erot siitä, miten yritys X eroaa kilpailijoistaan. Samalla selvisi, ketkä kilpailijoista ovat haastavimpia yritykselle X ja millainen vaikutus yritysten brändeillä on kilpailuun. Viimeisenä analyysien vertailun pyrkimyksenä oli luoda yritykselle X toimintasuunnitelma erojen umpeen kuromiseksi ja kilpailussa mukana pysymiseksi.

SWOT-analyysin avulla tutkittiin yritysten markkinointia Internet-sivujen kautta. Tällöin saatiin selville tärkeää tietoa markkinoinnin heikkouksista ja vahvuuksista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. SWOT-analyysi kohdistettiin markkinointiin siksi, että se antoi markkinoinnista paljon yksityiskohtaisempaa tietoa. Yksityiskohtainen tieto oli tärkeää, koska juuri markkinoinnilla ja mainonnalla pyritään houkuttelemaan asiakkaita kokeilemaan ja ostamaan palveluita. Näin ollen, kun tiedetään tarkasti, miten kilpailijat markkinoivat itseään, on helpompi kehittää yritykselle X toimiva ja houkuttelevampi markkinointi osaksi toimintasuunnitelmaa.

Tulokset jaettiin tavoitteiden mukaisesti viiteen eri osaan: haastavimpiin kilpailijoihin, miten yritys X sijoittuu kilpailijoiden joukkoon, millaista markkinointi ja mainonta on, miten brändi vaikuttaa kilpailuun ja lopuksi luotiin yritykselle X toimintasuunnitelma. Johtopäätöksissä pohditaan sitä, miten kilpailija-analyysimenetelmät vaikuttivat saatuihin tuloksiin.

5.2 Toimintasuunnitelman laatiminen ja hyväksyttäminen

Toimintasuunnitelman pohjana käytetään business strategian luomisen mallia. Tämä siksi, koska malli on selkeä ja siinä tulee huomioitua kaikki asiat kerralla ja tehokkaasti. Lisäksi toimintasuunnitelman keskeinen pointti tulee hyvin esille, kun pohjaan kuuluu luoda myös yksi lause, joka kuvaa strategiaa parhaiten. Suunnitelma koostuu erotelluista tuloksista, jotka on käyty läpi yllä. Sen on tarkoitus kasata kaikki oleellinen tieto tuloksista yhteen ja toimia näin ohjeena muutoksiin ja niiden tarpeellisuuteen, jotta kilpailussa pysytään mukana myös jatkossa. Lisäksi suunnitelmassa käydään läpi markkinointia ja segmentointia, koska ne ovat suurin keino vaikuttaa asiakkaisiin nykypäivänä ja niissä on hyvin paljon eri mahdollisuuksia.

Lopuksi toimintasuunnitelma sekä tulokset hyväksytetään yrityksellä X, jotta se on mahdollisimman hyödyllinen ja heidän tarpeitaan vastaava apuväline. Tämän jälkeen yritys X antaa oman mielipiteensä siitä, kuinka onnistunut tutkimus oli heille ja oliko tuloksista hyötyä myös jatkoa ajatellen.

6 Tulokset

Lähdettäessä analysoimaan kerättyä aineistoa, valittiin lähestymistavaksi diskurssiivinen analyysi. Siinä ideana oli ymmärtää kerätyn aineiston merkitys tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman kannalta. Tämä vaikutti parhaalta tavalta lähteä purkamaan aineistoa, koska pyrkimyksenä oli tulkita kerätyistä tiedoista se, miten yrityksillä menee ja miten ne aikovat toimia tulevaisuudessa. Kilpailevien yritysten liikkeiden ja toimien pohjalta pystyttiin luomaan yritykselle X toimintasuunnitelma ohjeeksi tulevaisuutta varten.

Tuloksissa käydään läpi kaikki tavoitteissa kerrotut seikat. Ensiksi käydään läpi se, miten yritys X eroaa kilpailijoistaan ja mitkä ovat sen haastavimmat kilpailijat sekä perusteet näille valinnoille. Tämän jälkeen pohditaan yrityksen X asemaa muihin kilpailijoihin nähden sekä tutkitaan yritysten markkinointia ja mainontaa, etenkin Internet-sivuilla. Lisäksi perehdytään tutkimaan yritysten brändien vaikutuksia toimintaan ja kilpailuun. Lopuksi luodaan toimintasuunnitelma havaittujen erojen umpeen kuromiseksi. Toimintasuunnitelma pohjautuu tuloksissa erikseen käsiteltyihin osioihin. Sen tarkoituksena on kasata kaikki tulokset yhteen ja muodostaa niiden pohjalta toimintaehdotus yritykselle X tulevaisuutta varten.

6.1 Erot kilpailijoiden ja yrityksen X välillä

Tarkastelun seurauksena huomattiin, että suurimmiksi eroiksi yrityksen X ja kilpailijoiden välillä nousivat ympäristöystävällisyyden selkeä korostaminen ja huomioiminen, nettisivuihin panostaminen sekä asiakkaiden segmentointi. Osa yrityksistä, kuten yritys I korostaa sivuillaan ympäristöystävällisyyttä, ekologisuutta sekä lähiruokaa ja kotimaisuutta. Sen sijaan yritys X ei toistaiseksi tuo asiaa esille sivuillaan. Myöskään yritys X ei korosta tai kerro liiemmin yhteistyökumppaneistaan, toisin kuten vaikkapa yritys A. (Liite 2.)

Yritys J on selvästi panostanut mainontaan ja markkinoitiin, koska se on mukana sosiaalisessa mediassa. Sen sivut ovat selkeät ja se on maksanut mainoksestaan Googlelle. Kuitenkaan näin ei toimi yritys X. Vaikka yrityksen X emoyhtiö mainostaa ja se on laajasti tunnettu, ko. palvelua ei markkinoida juuri missään. (Liite 1 & 2.)

Markkinoiden segmentointi vaikuttaa olevan osalla yrityksistä hieman haussa. Esimerkiksi yrityksillä H ja I, samoin kuin yrityksellä X ei ole tarkkaa rajausta siitä, kenelle palveluita pyritään tarjoamaan, joka vaikeuttaa osaltaan markkinointia. Kuitenkin vaikkapa yrityksillä B ja C on segmentointi kohdistettu enemmän toisiin yrityksiin kuin yksityisasiakkaisiin. (Taulukko 1.)

Tuotteiden ja palveluiden laadukkuuteen vaikuttaa muun muassa kokemus alalta. Tähän perustuen esimerkiksi yrityksillä D ja J ei välttämättä ole yhtä laadukkaita tuotteita ja palvelua, koska ne on perustettu vasta muutama vuosi sitten. Toisin taas yritys X, jonka juuret ulottuvat jo 1800 luvun loppuun, takaa suuremmalla todennäköisyydellä parempaa laatua ja palvelua monen vuoden kokemuksen pohjalta. Myös asiakkaille tämä saattaa olla yksi valintakriteeri ko. palveluita etsittäessä. (Liite 1 & 2.)

6.2 Haastavimmat kilpailijat

Alla (Taulukko 1: Yritysprofiili) käydään läpi 13 eri yrityksen, A - L ja X, jossa jokaiselle yritykselle on hahmoteltu sen tämänhetkinen tilanne markkinoilla. Hahmotelma perustuu kilpailija-analyysimallien mukaan kerättyihin tietoihin, joista on tehty diskurssiivinen analyysi. Hahmotelmat on tehty, koska ne helpottavat havaitsemaan kuka on haastava kilpailija ja kuka ei. Niistä käy myös hyvin esille yrityksen tämänhetkinen tilanne ja ne havainnollistavat hyvin yrityksen profiilia kokonaisuudessaan.

	Yrityksen profiili
Yritys A	Yritys jatkuvassa kasvussa, eikä lama ole vaikuttanut sen toimintaan. Panostaa luontoon ja laatuun, joka vetoaa nykypäivän kuluttajiin tehokkaasti. Pyrkimyksenä olla myös jatkossa alan johtava yritys. Näkyvät ja tunnetut yhteistyökumppanit. Pyrkivät kehittämään tuotteiden laatua ja uusia tuotteita tarjolle. Tehokasta markkinointia, ottanut käyttöön myös sosiaalisen median, jolla saavuttaa paljon uusia asiakkaita. Yrityksenä tunnettu, mutta toimii vain ko. alalla, joten ei yleisesti tiedossa, jos ei ole tutustunut alan tarjontaan.
Yritys B	Uudehko yritys alalla. Kasvattanut liikevaihtoa joka vuosi 40 - 100 %. Osa tunnettua, isoa firmaa. Mukana isoissa tapahtumissa. Saanut paljon mainosta toimiessaan mukana Meidän Häät -ohjelmassa, televisiossa. Panostaa enemmän yrityspuolelle.
Yritys C	Vanha, toimivaksi havaittu yritys. Panostaa vain yrityspuolen palveluihin. Laajentanut toimintaa ravintoloihin -> yrityksellä menee hyvin ja todennäköisesti laajentaa myös tulevaisuudessa toimintaa. Tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua. Maksanut Googlelle mainoksesta.
Yritys D	Uusi yritys, vaihtanut nimeä kerran. Pieni yritys, vain 1 - 4 henkilöä vakituisena. Ei ole takana tukea isosta yrityksestä, pärjättävä omillaan. Pienellä yrityksellä voi olla hankala toimia isoilla Helsingin markkinoilla. Pyrkii tarjoamaan kaikenlaisia ja kokoisia tilaisuuksia. Markkinoita ei ole segmentoitu riittävän tarkasti (kenelle myydään ja kuinka paljon). Ei kovin tunnettu yritys. Maksanut Googlelle mainoksesta.
Yritys E	Tosi vähän tietoa yrityksestä tarjolla. Tehokasta mainontaa kotisivuilla, mutta ei muuten. Ei tunnettu, jos ei ole tutustunut alaan.
Yritys F	Tunnettu yritys. Paljon kokemusta alalta. Omat nettisivut kannustavat ottamaan yhteyttä. Tarjoaa palveluita sekä yrityksille että yksityisille. Omavarainen yhtiö. Mahdollisuus nopeisiin muutoksiin.
Yritys G	Konkurssissa YTJ:n mukaan.
Yritys H	Osa suurempaa, tunnettua yritystä. Kuitenkaan ko. palvelua ei välttämättä tiedä, jos ei ole tutustunut alan toimijoihin. Panostaa ympäristöasioihin ja pyrkii tarjoamaan kaikki palvelut samasta paikasta, jolloin asiakas voi keskittyä vapaa-ajan viettoon. Mahdollisuus laajentaa ja parantaa toimintaa helposti tässä yksikössä. Tunnettu enemmän lounasravintoloistaan. Ei panosta liiemmin netissä tapahtuvaan markkinointiin tai sosiaaliseen mediaan. Markkinoiden segmentti todella laaja -> vaikea kohdistaa ja yksilöidä markkinointia kenellekään.
Yritys I	Osa suurempaa, kansainvälisesti tunnettua yritystä. Kuitenkaan itse palvelua ei välttämättä tiedä, jos ei ole tutustunut alan toimijoihin. Panostaa ympäristöasioihin ja pyrkii tarjoamaan kaikki palvelut samasta paikasta, jolloin asiakas voi keskittyä vapaa-ajan viettoon. Pyrkimyksenä olla houkuttelevin työnantaja ja yhteistyökumppani, parantaa asiakastytyväisyyttä sekä kasvaa markkinoita nopeammin ja kannattavammin. Yritys voi tuntua liian isolta ja persoonattomalta asiakkaalle, joka etsii yksilöllistä palvelua. Markkinointi netissä ei ole kovin laaja-alaista. Markkinoiden segmentti hyvin laaja -> vaikea personoida mainontaa kenellekään.
Yritys J	Markkinat segmentoitu selkeästi yrityksille. Uusi yritys, käyttää sähköistä mediaa hyvin avukseen markkinoinnissa. Maksanut Googlelle mainoksesta.
Yritys K	Tunnettu, pitkään alalla toiminut yritys. Sertifikaatti luo lisää luotettavuutta ja antaa lisäarvoa asiakkaille. Isot sekä pienet tapahtumat hoituu. Lisänä lounaspalveluita.
Yritys L	Iso yritys, paljon kokemusta takana. Tunnettuja ja suuria asiakkaita. Hyvät nettisivut, paljon tietoa yrityksen toiminnasta. Lama ei ole

	suuremmin vaikuttanut toimintaan -> johtavassa asemassa ko. alalla.
Yritys X	Laaajalti/parhaiten tunnettu, iso, pitkään alalla toiminut yritys. Ko. palvelun tarjonta ei kuitenkaan kaikille tiedossa, jos ei ole tutustunut tarjontaan. Tavoitteena luoda makuelämyksiä, olla johtava alan yritys valituilla markkinoilla sekä kasvaa kaikilla toiminta-alueilla tuotemerkkejä hyödyntäen. Lisäksi pyrkii olemaan alan houkuttelevin työnantaja ja sidosryhmien paras valinta. Pyritään myös löytämään uusia tapoja ja paikkoja kohdata kuluttajat sekä luomaan uusia yhteistyömuotoja asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Ympäristöasiat eivät korostu liemmin yrityksen toiminnassa. Useampi brändi käytössä, paljon niihin kohdistuvaa mainontaa. Kuitenkin nettisivut kertovat heikonpuoleisesti toiminnasta, eikä mainonta kohdistu liemmin juuri tähän palveluun/toimintaan yrityksessä. Markkinoiden segmentti hyvin laaja.

Taulukko 2: Yritysprofiilit

Kuten taulukosta 1 havaitaan, haastavimmiksi kilpailijoiksi nousivat selkeästi yritykset A, H, I ja L. Varteenotettaviksi kilpailijoiksi osoittautuivat myös J ja K ainakin nettisivuja tarkastelemalla, vaikka niillä ei taloudellisesti kovin hyvin menekään (Liite 3). Yritykset A, H, I ja L ovat suuria ja hyvin tunnettuja yrityksiä, jotka pystyvät tuottamaan kokonaisvaltaista palvelua tapahtumiin. Ne tuottavat tapahtumia sekä toisille yrityksille että myös kuluttajille. A ja I yritys ovat lisäksi korostaneet toiminnassaan ympäristöystävällisyyttä ja läheltä saatujen tuotteiden ja raaka-aineiden merkitystä. Ne arvostavat itse tehtyjä tuotteita ja palveluita yhdistämällä ympäristöystävällisyyden mukaan. Esimerkiksi näkyvät yhteistyökumppanit ja erityyppiset ympäristövastuuhjelmat kertovat myös kuluttajille yritysten halusta auttaa ympäristöä. Lisäksi yrityksillä A, H, I ja L on mennyt taloudellisesti erittäin hyvin, eikä lama ole vaikuttanut niiden toimintaan suuremmin. Erityisesti yritys A on jatkanut nousukiitoaan, eikä lamasta ole mitään merkkejä sen toiminnassa. Ainakin yrityksillä A, H ja I on myös suunnitelmissa kasvattaa liikevaihtoa ja panostaa investointeihin tulevaisuudessa.

Yritykset J ja K ovat myös suuria ja tunnettuja yrityksiä, vaikkakin yritys J on kovin uusi. Molemmilla yrityksillä yhteistä on tehokkaat, mainostavat ja kattavaa tietoa antavat nettisivut. Yritykset ovat panostaneet niihin ja tehneet niistä houkuttelevia, jotta kuluttajat kiinnostuisivat tuotteista ja palveluista. Lisäksi tietoa on helppo löytää, eikä sitä tarvitse etsiä monien eri linkkien takaa ja ainakin yritys J on hyödyntänyt mainonnassa sosiaalista mediaa.

6.3 X yrityksen asema muihin kilpailijoihin nähden

Yritys X on hyvin pitkälti samassa asemassa yritysten A, H, I ja L kanssa, koska ne ovat kaikki suuria ja tunnettuja yrityksiä. Asiakkaat luottavat niihin ja tietävät saavansa hyvää ja laadukasta palvelua, koska yritykset ovat vanhoja ja niillä on monien vuosien kokemus alalta. Tämän vuoksi mainitut yritykset ovat X:n pahimpia kilpailijoita. Näin ollen muut tutkimuksen kilpailijat eivät tuota yhtä suurta vastusta kuin yllä mainitut.

Muut kilpailijat eivät osoittautuneet yhtä vahvoiksi, suuriksi tai kilpailukykyisiksi yrityksen X rinnalle. Toki kaikkia kilpailijoita tulee pitää mahdollisina kilpailijoina, eikä ketään saa aliarvioida, mutta tämänhetkisten tietojen mukaan (Liite 3) muilla yrityksillä ei mene taloudellisesti hyvin, vaan lama näkyy heidän toiminnassaan selvästi. Yritykset eivät myöskään ole niin tunnettuja, kuin yllämainitut, joten niiden puoleen ei todennäköisesti käännytä ensimmäisenä.

6.4 Yritysten A - L ja X tyyli markkinoida ja mainostaa itseään

Yritysten mainonta tapahtui lähes poikkeuksetta Internetin välityksellä. Kaikilla yrityksillä oli omat nettisivut muodossa tai toisessa ja muutama yrityksistä löytyi myös Facebookista. Idea lähteä Facebookin kautta markkinoimaan on hyvä, koska nykyisin se on yksi suurimmista sosiaalisen median paikoista, joissa ihmiset käyvät. Esimerkiksi yrityksellä J oli tietoa antavat ja kuluttajien kertomuksia jakavat sivut Facebookissa. Yritysten omien nettisivujen kautta tapahtuva mainonta ja markkinointi vaihtelivat suuresti. Toisilla ei ollut juuri mitään tietoa toiminnastaan, yhteistyökumppaneista tai mistään ja toisilla taas oli paljon tietoa menetelmistä, yrityksestä itsestään, projekteista, joissa he olivat mukana ja niin edelleen.

Osa yrityksistä oli selvästi panostanut sivustoihin ja sieltä löytyi myös asiakkaiden kertomuksia tapahtumista sekä paljon kuvia. Lisänä yritykset C, D ja J ovat maksaneet Googlelle mainoksesta, jolloin heidän tietonsa tulevat esiin sivupalstalla tai heti ensimmäisenä etsittäessä ko. palveluita Helsingin alueelta. Jotkin sivustoista olivat hankalasti löydettävissä. Tällainen oli esimerkiksi yrityksellä I, jonka sivut olivat monien linkkien takana. Myös yritys X kuuluu tähän ryhmään, jonka sivut eivät olleet kovin helppo löytää, jos niitä ei osannut etsiä. Seuraavissa, SWOT-analyysin mukaan tehdyissä taulukoissa 2 - 13, on esitetty eri yritysten nettisivuista löydetty heikkoudet ja vahvuudet sekä pohdittu mahdollisuuksia ja uhkia. Yksi taulukko sisältää aina ko. yrityksen sivuilta tehdyt havainnot. Taulukoista 2 - 13 yritys G jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska se on YTJ:n tietojen mukaan mennyt konkurssiin.

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Hyvä esittely, paljon tietoa, kuvia näytillä, hinnasto	Heikkoudet Ei houkutteleva, hieman sekavan ja täyteen ahdetun oloinen
	Mahdollisuudet Mainostaa yhteistyökumppaneita -> tuo lisäarvoa asiakkaalle	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu

Taulukko 3: Yrityksen A Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Selkeät valikkotekstit, paljon kuvia, hyvin käytetty värejä sivustolla	Heikkoudet Sekava lukea, lyhyt esittely, vähän tietoa tarjolla, ei houkuttele ottamaan yhteyttä
	Mahdollisuudet Asiakaslista tuo lisäarvoa uusille asiakkaille, voisi esitellä yhteistyökumppaneita ja sitä millä periaatteella toimitaan.	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu

Taulukko 4: Yrityksen B Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	<p>Vahvuudet</p> <p>Selkeät sivut, hyvä esittely tiloista</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Tosi vähän tietoa itse yrityksestä ja sen toimintatavoista ja periaatteista</p>
	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Yhteydenottoa voisi korostaa enemmän, kertomuksia tapahtumista innostamaan asiakkaita</p>	<p>Uhat</p> <p>Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu</p>

Taulukko 5: Yrityksen C Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	<p>Vahvuudet</p> <p>Selkeät sivut & valikot, helppo löytää etsimänsä</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Todella vähän mitään tietoa, tylsät, mielikuvituksettomat sivut</p>
	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Sivuja voisi parantaa kaikin tavoin</p>	<p>Uhat</p> <p>Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu</p>

Taulukko 6: Yrityksen D Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
	Houkuttelevat sivut, värejä käytetty apuna, antaa vaikutelman hyvästä ja tehokkaasta palvelusta	Vähän tietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista, hyvin lyhyt esittely palveluista, hieman harhaanjohtava otsikointi joissakin kohdissa
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat
	Parantaa otsikointia ja lisätä esittelyä, tuoda julki myös yhteistyökumppaneita ja omia toimintaperiaatteita.	Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu

Taulukko 7: Yrityksen E Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
	Houkuttelevat & selkeät, hyvä esittely, asiakaskertomukset antavat kuvaa tapahtumista ja niiden mahdollisuuksista	Kuvat kiinnittävät huomion enemmän kuin itse teksti ja asia
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat
	Tuoda tekstiä paremmin esille, kertoa yrityksestä ja sen toimintaperiaatteista & yhteistyökumppaneista.	Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu

Taulukko 8: Yrityksen F Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Selkeät sivut, kuvat havainnoimassa palvelua, laaja tarjonta, hyvä esittely, houkuttelevan oloinen palvelu	Heikkoudet Monen linkin takana, hankala löytää, tylsät, pelkkää tekstiä, ei houkuttele ottamaan yhteyttä
	Mahdollisuudet Tehdä omat sivut, laittaa kuvia, panostaa kertomalla juuri tästä palvelusta enemmän	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu
Ulkoinen ympäristö		

Taulukko 9: Yrityksen H Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Tarkat tuoteselosteet nähtävissä	Heikkoudet Monen linkin takana piilossa, hankala löytää, ei mainoksia toiminnasta missään.
	Mahdollisuudet Omien sivujen luonti, asiakaskertomukset esille.	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu
Ulkoinen ympäristö		

Taulukko 10: Yrityksen I Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Houkuttelevat sivut, mainostaa itseään, asiakkaiden kertomuksia näkyvillä, hyvä esittely, paljon kuvia tapahtumista. Mahdollisuus lukea eri kielillä.	Heikkoudet Lupaus yhteydenotosta ei pitänyt paikkaansa
	Mahdollisuudet Yhteistyökumppaneiden esittelyä	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu

Taulukko 11: Yrityksen J Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Tyylikkää & selkeät sivut	Heikkoudet Tosi vähän tietoa yrityksestä tai palveluista
	Mahdollisuudet Mainostaa itseänsä, tuoda esille omia tapoja toimia, huomioida asiakkaita kertomuksilla tapahtumista	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu

Taulukko 12: Yrityksen K Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Selkeät sivut, paljon tietoa tarjolla kaikesta toiminnasta. Kuvat herättävät lisää mielenkiintoa yritystä kohtaan.	Heikkoudet Ei yhteistyökumppaneista mitään tietoa, ei asiakkaiden kertomuksia, ei viitettä ympäristöön/kotimaisuuteen.
	Mahdollisuudet Asiakaskertomuksia & yhteistyökumppaneita esille.	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu
Ulkoinen ympäristö		

Taulukko 13: Yrityksen L Internet-sivujen SWOT-analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet Lyhyet esittelyt palveluista, erilaisia menuita esitelty	Heikkoudet Monen linkin takana piilossa, hankala löytää
	Mahdollisuudet Kuvia tapahtumista, omat sivut, asiakaskertomuksia, toiminnan periaatteita, yhteistyökumppaneita esille	Uhat Jos on suunniteltu huonosti niin hakkeri voi kaapata sivut, palvelunestohyökkäys eli sivuille tulee niin paljon pyyntöjä, että sivut/palvelin kaatuu
Ulkoinen ympäristö		

Taulukko 14: Yrityksen X Internet-sivujen SWOT-analyysi

Jokaisessa taulukossa 2 - 13 ulkoisen ympäristön uhka on sama, koska muuta varsinaista ulkoista uhkaa ei ole havaittavissa tai uhka ei ole varteenotettava yrityksen ja sivuston kannalta. Taulukoista 2-13 voisi päätellä että osa sivustoista on hyvin suunniteltuja ja harkittuja, mutta osaan ei ole panostettu juuri lainkaan tai ne ovat hyvin epäselviä. Sivustojen taso ei ole mitenkään sidoksissa yrityksen kokoon tai tunnettavuuteen.

Sivustoissa vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät pääsääntöisesti samoihin seikkoihin. Esimerkiksi yhden yrityksen sivuilta löytyy kuvia tapahtumista, joka on tällöin yrityksen vahvuus. Samalla toisen yrityksen sivuilta ei löydy mitään kuvia joten se on tällöin yrityksen heikkous. Mahdollisuudet yrityksissä kohdistuvat sivujen monipuolistamiseen ja heikkouksien karsimiseen.

6.5 Toimintasuunnitelma yritykselle X

Kuten luvusta viisi ilmenee, nykyisin vaaditaan paljon erilaisten asioiden huomioimista, jotta pysyttäisiin mukana kilpailussa. Yrityksen toimintastrategian tulisi olla kokonaisvaltainen ja siinä tulisi ilmetä seuraavat asiat: kohteiden saavutettavuus tulisi olla mahdollisimman helppoa, palveluiden ja tuotteiden tulisi olla laadukkaita, kuluttajien ympäristötietoisuuden kasvamisessa tulisi huomioida myös ympäristöä, markkinointia ja mainontaa tulisi kohdentaa eli segmentoida selkeämmin valitulle asiakasryhmälle ja lisäksi investointeihin pitäisi pyrkiä panostamaan. Kaikki nämä asiat tiivistyvät hyvin yhteen luomalla business strategian mukainen toimintasuunnitelma.

Yllä mainittujen tietojen pohjalta sekä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan yritys X voisi kiinnittää huomiota muun muassa seuraaviin seikkoihin: ympäristöasiat, mainonta ja markkinointi, yhteistyökumppanit, investoinnit, markkinoiden segmentointi sekä tuotteiden ja palveluiden laatu. Kaikki seikat pystytään yhdistämään yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, jolloin toiminta on helpompaa ja selkeämpää. Näin ollen toimintasuunnitelma pohjautuu tuloksissa yllä käsiteltyihin, erillisiin osioihin. Suunnitelman tarkoituksena on kasata kaikki tulokset yhteen ja muodostaa niiden pohjalta selkeä ja käytännönläheinen toimintaehdotus yritykselle X tulevaisuutta varten.

Tärkein huomioitava asia on ympäristön huomioiminen. Se näkyy monen kilpailevan yrityksen toiminnassa ja siitä ovat kiinnostuneet yhä enenevässä määrin myös kuluttajat. Muun muassa kansainvälisesti tehdystä tutkimuksesta huomattiin, että 59 % kuluttajista pitää ympäristöystävällisyyttä erittäin tärkeänä ostettaessa tuotteita tai palveluita (Consumer Interest in Sustainability Remains Consistent Through Downturn 2010). Näin ollen yritys X voisi liittyä johonkin ympäristöprojektiin mukaan tai se voisi toimia tukijana esimerkiksi Puhdas Itämeri -projektissa tai muussa vastaavassa. Tärkeintä olisi liittyä jotenkin ympäristön huolenpitoon

mukaan ja tuoda se myös asiakkaiden tietoisuuteen. Myös esimerkiksi yhteistyökumppani voisi olla jokin ympäristöstä huolta pitävä tunnettu yritys. Yhteistyökumppaneiden kautta myös yrityksen markkinointi ja mainonta saisi lisätilaa ja tavoittaisi useamman kuluttajan. Yhteistyökumppaneiden avulla voitaisiin myös osoittaa, mistä esimerkiksi raaka-aineet tulevat ja näin taata tuotteiden laadukkuus. Yhtenä kumppanina voisi myös olla jokin lähitilan omistaja tai vastaava. Tämä mainostaisi lähiruoan tukemista ja ympäristön säästämistä lyhyillä kuljetusmatkoilla. Lähiruoka kun on myös nouseva kiinnostuksen kohde markkinoilla, kuten MaRan teettämästä trenditutkimuksesta ilmenee (Ravintolan sijainti yhä tärkeämpi valintakriteeri 2010).

Investoinnit voisivat kohdistua uusiin yhteistyökumppaneihin, jota kautta ympäristö ja laadukkuus tulisivat esille. Investointeja voisi myös ajatella tehtävän esimerkiksi uusiin tiloihin tai tuotteisiin. Ehkä tärkein investoinnin kohde olisi ensisijaisesti uusien nettisivujen luominen ja markkinoinnin lisääminen.

Tällä hetkellä sivusto on linkkien takana ja hankala löytää, jos ei osaa etsiä. Sivusto ei myöskään liiemmin markkinoi tai mainosta tuotteita ja palveluita. Lisäksi sivusto on hieman epäselkeä ja hankala käyttää. Paras ratkaisu olisi tehdä ko. palveluille oma sivusto, jossa voisi sitten olla linkki yhtiön sivuille. Kyseessä olevaa palvelua on tarjolla muutamassa eri kaupungissa, joten sivut voisivat mahdollisesti olla kaikkien toimipisteiden yhteiset, mutta yhteystiedot olisivat selkeästi erotetut. Sivuilla kuvattaisiin palvelun toimintaa ja sen tiloja. Siellä olisi tarjolla kuvia tilaisuuksista ja mahdollisesti myös muutama asiakkaan kertomus järjestetystä tapahtumasta. Lisäksi voitaisiin esitellä muutama esimerkkimenu sekä hinnastoa, jotta kuluttajat tietäisivät, missä hinnoissa liikutaan. Yhteistyökumppanit tulisi esitellä ja jos sitä kautta saataisiin myös ne ympäristöasiat näkyville ja toimintaan mukaan. Jos yritys on saanut joitakin palkintoja tai todistuksia, niitäkin voisi lyhyesti esitellä, se toisi lisäarvoa asiakkaalle ja takaisi omalta osaltaan laadukkaan palvelun ja tuotteet. Sivut kohdennettaisiin suunniteltuihin asiakasryhmiin, esimerkiksi kuluttajat ja yritykset, ja näille osiolle olisi omat kohdat. Kaikki tieto ja kuvat jaettaisiin näiden kahden luokan mukaan, yrityksille tietoa yritystapahtumista ja kuluttajille tietoa yksityistapahtumista.

Sivuston ulkonäkö tulisi olla selkeä, helppolukuinen ja houkutteleva. Linkit olisivat selkeitä, jotta sivustolla olisi helppo liikkua ja etsiä tietoa. Väritys olisi yhdenmukainen emoyhtiön kanssa, mutta kuitenkin houkutteleva. Taustaväri voisi olla jokin muu kuin valkoinen ja heti etusivulla voisi olla jokin huomion kiinnittävä kuva. Nettisivujen lisäksi yritys X voisi harkita tekevänsä omat sivut Facebookiin, Twitteriin tai vastaavaan. Tämä toisi lisää asiakkaita ja olisi uusi keino hyödynnettäväksi. Myös radio- tai tv-mainokset voisivat olla mahdollisia väyliä mainonnan lisäämiseen.

Jotta suunnitelma olisi selkeä, mietitään sitä tässä business strategian pohjalta vastaamalla kuuteen eri kysymykseen, jotka käyvät ilmi jo luvussa 5. Kysymykset ja vastaukset käyvät ilmi taulukosta 14. Vastaukset perustuvat yllä mainittuihin tietoihin sekä kilpailijoista kerättyihin tietoihin (Liite 1 - 2).

Kysymykset	1. Mitkä ovat organisaation tärkeimmät osaamisalueet?	2. Missä bisneksessä tulisi olla 3-5 vuoden kulutta?	3. Mikä luokittelee asiakkaat, joita palvelemme?	4. Mitä vaihtoehtoisia toimintoja tarjoamme asiakkaille kun näemme markkinoiden kehittyvän?	5. Mitä uusia teknologioita tarvitsemme täyttääksemme asiakkaiden odotukset?	6. Mitä muutoksia tulee tapahtumaan markkinoilla, kuluttajakäyttäytymisessä, kilpailussa, ympäristössä, kulttuurissa ja taloudessa, sekä mitkä niistä vaikuttavat meidän toimintaamme?
Vastaukset	Maukas ruoka, laadukas ja tunnettu palvelu.	Tarjota samaa palvelua yhä tehokkaammin ja uudistetuilla ratkaisuilla, jotta toiminta on kannattavaa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Asiakkaat jaetaan selkeästi kahteen ryhmään: yritykset ja kuluttajat. Näin markkinointia voidaan kohdistaa kahteen eri ryhmään ja siitä tulee tehokasta. Pyritään välttämään markkinointia jossa tarjotaan kaikkea kaikille yhtä aikaa.	Lisäpalveluita yhteistyökumppaneiden kautta, kuten: astiahuolto, puhtaanapito, kuljetus, ohjelma.	Uusia teknologioita tulee tutkia jatkuvasti, jotta tiedetään mitä on tarjolla. Esi-merkkejä teknologian hyödyntämisestä voisi olla uusittu varausjärjestelmä, uusi, tehokkaampi tapa valmistaa ruokaa tai ympäristöystävällisempi kuljetusmuoto.	<p>Markkinoilla: ikärakenne vanhenee, joten kuluttajien tarpeet muuttuvat</p> <p>Kuluttajakäyttäytymisessä: ympäristöystävällisyys on entistä tärkeämpää nykyajan palveluissa</p> <p>Kilpailussa: kilpailijoita tulee koko ajan lisää, ja yhä tärkeämpää on löytää keino, jolla erottautuu muista kilpailijoista edukseen</p> <p>Ympäristössä: ympäristö muuttuu jatkuvasti ja sen muutoksia on hyvin vaikea ennakoida, siihen vaikuttavat ilmastomuutos, ikärakenne, kaupungin rakennussuunnitelmat jne.</p> <p>Kulttuurissa: Kulttuuri on näistä varmin ja vähiten muutoksia synnyttävä tekijä. Kulttuurin muutokset tapahtuvat hitaasti ja niihin on silloin helpompi reagoida.</p> <p>Taloudessa: talouden muutoksia on vaikea ennakoida, ja kuten nyt nähtiin, niin muutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti suuntaan tai toiseen. Muutoksia voidaan jonkin verran ennakoida seuraamalla koko maailman taloustilannetta ja ennakoimalla sen vaikutuksia Suomeen.</p>

Taulukko 15: Business strategian mukaiset kysymykset ja vastaukset toimintasuunnitelman tueksi

Kaikki yllä esitellyt tekijät tulevat jossain määrin vaikuttamaan yrityksen toimintaan, joten ne pitää huomioida. Jos tulevaisuuteen on varauduttu hyvin, ei suurempia yllätyksiä pääse tulemaan ja voidaan keskittyä yrityksen toiminnan tehostamiseen, eikä yllätysten aikaansaamaan muutokseen. Kaikkien kuuden kysymyksen vastauksista tiivistetty strategia olisi tämän tapainen: *Segmenteille kohdennettua mainontaa huomioiden ympäristö nousevana trendinä ja tarjoten samalla uusia makuelämyksiä asiakkaille.*

6.6 Brändin vaikutus yritysten A - L ja X kilpailukykyyn

Tutkittaessa yritysten imagoa, asemointia ja brändiä, kävi ilmi, että yrityksen X brändi on kaikkein tunnetuin ja sen tuntevat kaikki kuluttajat (Taulukko 1). Kilpailijoiden brändit ovat myös tunnettuja, mutta niitä ei tunne, jos ei ole ollut tekemisissä alan kanssa. Kilpailijat tarjoavat hieman erilaisia palveluita emoyhtiöissä kuin yritys X, joten ne eivät ole yhtä hyvin tunnettuja. Myöskään kilpailijat eivät mainosta yhtä tehokkaasti ja paljon kuin yrityksen X emoyhtiö. Näin ollen yrityksen X emoyhtiö on hyvin laajasti tunnettu. Kuitenkaan itse yrityksen X tarjoamaa palvelua eivät monet välttämättä tunne, joten siksi olisikin ensiarvoisen tärkeää panostaa huolelliseen markkinointiin.

Markkinoinnilla ja tunnetun brändin avulla yritys X pystyy pysymään alan johtavana toimijana ja voittamaan kilpailijat. Brändin näkyvyyttä voisi panostaa esimerkiksi juuri uudistamalla yritykselle X omat nettisivut. Tämä toisi lisää tunnettavuutta samoin kuin esimerkiksi markkinoinnin laajentaminen sosiaaliseen mediaan. Lisäksi ympäristöystävällisyys liitettynä brändiin ja tuomalla sen näkyviin kuluttajille, toisi yritykselle mahdollisesti lisää huomiota nykypäivänä.

6.7 Yrityksen X arvio toimintasuunnitelmasta

Pyysin toimeksiantajaani kirjoittamaan arvion työni hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta heidän näkökulmastaan. Alla suora lainaus arvioinnista, jossa toimeksiantajan nimi on muutettu.

”Jo perustajamme sanoi vuonna 1891, että meidän on aina ylitettävä asiakkaamme odotukset. Näihin sanoihin kiteytyy Yritys X:n toiminta myös tänä päivänä. Ylittääkseen asiakkaan odotukset, meidän on tiedettävä mitä asiakkaamme meiltä odottaa, millä markkinoilla me toimimme, mitkä ovat meidän tärkeimmät kilpailijamme ja miten voimme erottautua näistä kilpailijoista. Sanna Jousala on mielestäni tehnyt erittäin hyvää työtä selvittäessään kilpailutilannetta, markkinoita ja brändiä sekä tutkimuksen perusteella tehnyt hyviä havaintoja siitä, miten yrityksemme tulisi kehittää toimintaansa.

Sanna Jousalan opinnäytetyöhön valitsemat analyysitavat sopivat mielestäni hyvin tähän tutkimukseen ja niiden avulla Sanna on onnistunut kiteyttämään hyvin opinnäytetyölle asettamamme tavoitteet. Lisäksi Sanna on ansiokkaasti pohtinut markkinointia ja brändin merkitystä eri näkökulmista. Yrityksemme on myös opinnäytetyön kautta löytänyt keinoja kehittää toimintaamme.

Erityisen tärkeitä huomioita Sannan työssä ovat ympäristönäkökulmien esiintuominen toiminnassa. Yritys X toimii erittäin vastuullisesti ympäristön, kuten kaiken muunkin toiminnan suhteen. Ympäristönäkökulmien parempi näkyminen markkinoinnissamme on tärkeää tietoa. Yhteistyökumppaneiden, erilaisten hyväntekeväisyyskohteiden näkyminen ja palveluiden helpompi saatavuus ovat myös hyviä kehitysehdotuksia. Erityisesti markkinointinäkökulma, nettisivujemme kehitysehdotukset sekä segmentoinnin tarkempi pohdinta antavat hyviä ideoita toimintamme kehittämiseen.

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina erilaisia haasteita. Haasteena tämän tutkimuksen tekemiseen Sannalla on ollut vaikeus saada kaikilta kilpailijayrityksiltä riittävästi tietoa. En kuitenkaan usko, että tutkimus on sen takia puutteellinen, vaan se antaa yrityksellemme validia tietoa kilpailutilanteesta markkina-alueellamme.

Sannan opinnäytetyö on yrityksemme kannalta erittäin hyödyllinen ja sen antamat kehitysehdotukset tulemme käymään läpi ja hyödyntämään jatkossa.” (Yritys X 2011.)

7 Johtopäätökset

Haastavimmiksi kilpailijoiksi osoittautuivat yritykset A, H, I ja L koska ne olivat suuria, tunnettuja ja hyvin menestyneitä yrityksiä, jotka osasivat huomioida asiakasta ja ympäristöä tilanteen vaatimalla tavalla. Suurimmiksi eroiksi yrityksen X ja kilpailijoiden välillä nousivat ympäristöystävällisyyden selkeä korostaminen ja huomioiminen, nettisivuihin panostaminen sekä asiakkaiden segmentointi. Yrityksellä X osoittautui olevan vahva markkina-asema tällä hetkellä. Tämä johtuu siitä, että muista kilpailijoista ei ollut läheskään niin suurta vastusta kuin yllämainituista. Lisäksi yritys X on laajasti ja hyvin tunnettu, joten sillä riittää asiakkaita.

Toimintasuunnitelman luominen oli tarkasti eroteltujen tulosten jälkeen helppoa ja selkeää. Siinä nousi esiin erityisesti ympäristöasioihin panostaminen, selkeä segmentointi sekä nettisivujen uusiminen. Lisäksi brändejä tutkittaessa kävi ilmi, että yrityksellä X on etulyönti asema kilpailijoihin nähden. Tämä siksi, että yrityksen X emoyhtiön brändit ovat hyvin laajasti

tunnettuja ja ne takaavat laadukkaita tuotteita. Kilpailijoiden brändit eivät olleet läheskään niin tunnettuja kuin yrityksen X käytössä olevat brändit.

Tutkimuksen aikana ilmeni muutamia ongelmia tiedon saannin suhteen. Kaikista valituista yrityksistä ei löytynyt tarvitsemiani tietoja. Tämä johti toiseen ongelmaan, tutkimuksen validius ei mahdollisesti ole yhtä paikkansapitävä, kuin se olisi ollut tarvittavien tietojen kanssa. Mahdollisuus tutkimuksen validiuteen johtuu siitä, että emme saa tietää olisivatko yritykset olleet uhka yritykselle X vai eivät. Kuitenkin kaikista yrityksistä löytyi Internet-sivut, joten esimerkiksi markkinoinnin, mainonnan ja brändien osalta tutkimus on luotettava.

Kahden eri kilpailija-analyysimenetelmän käyttö tutkimuksessa oli perusteltua, koska haluttiin selvittää, onko eri menetelmän mukaan kerätyillä tiedoilla jotakin vaikutusta tuloksiin. Mitään suoranaista vaikutusta ei tullut vastaan muuten kuin siinä, että Aakerin menetelmällä saatiin tarkempaa tietoa ja enemmän, koska siinä oli kahdeksan eri kohtaa Porterin neljän kohdan sijaan. Näin yrityksestä sai kattavamman kuvan ja sen vahvuutta kilpailijana oli helpompi arvioida. Jos kaikki yritykset olisi tutkittu käyttäen Aakerin menetelmää, olisi niiden toimista saanut hieman tarkemman kuvan kuin nyt, mutta kuitenkin se tuskin olisi suuremmin vaikuttanut tuloksiin. Jo Porterin menetelmän mukaan kerätyillä tiedoilla sai riittävän kuvan siitä, kuinka vahva kilpailija on ja millaista haastetta se tarjoaa yritykselle X.

Mielestäni tutkimus onnistui hyvin, vaikka kaikkia tarvittavia tietoja ei saatu kerättyä. Tiedoilla, jotka olivat käytettävissä, pystyttiin selkeästi havaitsemaan nykyinen tilanne ko. alan markkinoilla, ja se, mihin asioihin sekä yritykset että kuluttajat kiinnittävät huomiota. Tulokset ovat riittävän paikkansapitäviä huolimatta osittaisesta tietojen puutteesta. Kilpailijoista ei kuitenkaan koskaan voi saada aivan varmaa tietoa ulkopuolisena tutkijana. Tiedot eivät myöskään ole kovin pitkäikäisiä, vaan ne muuttuvat markkinoiden mukana. Siksi kilpailijakartoitusta tulisi tehdä koko ajan jollakin tasolla, jotta voitaisiin ennakoida kilpailijan liikkeitä ja niiden mukaan suunnitella omia toimia markkinoilla.

Tulokset antavat selkeän kuvan siitä, miten tulisi toimia ja mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota johtoaseman takaamiseksi markkinoilla. Ne ovat hyvä ohjenuora yritykselle X ja antavat todennäköisesti ajattelemisen aihetta oman toiminnan kehittämiseen, tehostamiseen ja parantamiseen. Tuloksia ei ole pakko toteuttaa heti, vaan ne voidaan kytkeä vaikkapa yrityksen pitkän tähtäimen strategiaan ja visioon. Näin tiedetään, mitä on odotettavissa jatkossa, ja mitä asioita täytyy huomioida.

Tutkimuksen tuloksia voisi mahdollisesti hyödyntää myös koko yhtiössä yleisesti. Sanatarkkaa toteuttamista ei kannata miettiä, mutta suurien linjojen apuna tulokset voisivat toimia. Voittaisiin ajatella esimerkiksi ympäristöasiat ja se, että miten niitä tulisi jatkossa huomioida.

Lisäksi tulokset voisivat antaa ideoita markkinoinnin tehostamiseen yleisesti. Ideoiden mukana tulokset antavat myös yleistä tietoa siitä, miten alalla menee tällä hetkellä ja mitä kuluttajat vaativat ostaessaan palveluita ja tuotteita.

Yleisellä tasolla tutkimuksen tulokset kävisivät kenen tahansa alan yrityksen luettavaksi. Niistä kävisi ilmi markkinoiden tilanne nykyhetkellä, mitä asioita ja toimia vaaditaan ja mitkä ovat nousevia trendejä alalla. Tulokset toimisivat yleiskatsauksena alan markkinoille.

Lähteet

- Aaker, D. A. 2008. strategic market management. 8. edition. Hoboken: John Wiley.
- Aaker, D. A. 2001. Developing business strategies. New York: John Wiley.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otava.
- Hollensen, S. 2010. Marketing Management a relationship approach. Second edition. New York: Pearson Education.
- Hollis, N. 2008. The Global Brand. New York: Palgrave Macmillan.
- Jokinen, A., Juhila, K & Suoninen, E. 2008. diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Laakso, H. Brändit kilpailuetuna. 6. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Laiho, S. 2006. Yrityksen visuaalisen linjan ja tavoite-imagon luominen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 27.
- Lindström, A. 2009. Kilpailija-analyysi: Case Oy Samlink Ab. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Opinnäytetyö.
- Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja, 1457-3121; 1:2005.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY
- Porter, M, E. 2004. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. First Free Press Export Edition 2004. New York: Simon & Schuster
- Ries, A. & Trout, J. 2001. Positioning: The battle for your mind. New York: McGraw-Hill.
- Schroeder, J, E. & Salzer-Mörling, M. 2006. Brand Culture. Abingdon: Routledge.
- Yeshin, T. 2006. Advertising. London: Thomson Learning.

Sähköiset lähteet

Benchmarking yrityksen kehittämismenetelmänä. Mashup Ventures Ltd. 2008. Viitattu 31.1.2011.
<http://www.kookas.fi/articles/read/6755>

Consumer Interest in Sustainability Remains Consistent Through Downturn. 2010. capstrat. Viitattu 13.3.2011.
http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=fi&sl=en&tl=fi&u=http://www.capstrat.com/news/consumer-interest-sustainability-remains-consistent-through-downturn/&rurl=translate.google.fi&anno=2&usg=ALkJrhj1mMguWl1K32bCDXRGo2-4VD-8g

Helsingin seutu investoijille. Helsingin kaupunki. 2010. Viitattu 9.1.2011.
<http://www.hel.fi/hki//helsinki/fi/Kansainvalinen/Helsingin+seutu+investoijille>

Hjerpe, R & Honkatukia, J. 2005. Suomi 2025 - Kestävän kasvun haasteet. E-kirja. VATT-julkaisuja 43, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki

Kermally, S. 2003. Gurus on marketing. E-kirja. London: Thorogood.

Kogressit. Helsingin kaupunki. 2010. Kongressit. Viitattu 9.1.2011.
<http://www.hel.fi/hki/taske/fi/Elinkeinopalvelu/Helsinki+avainlukuina/Kongressit>

Liuksila, T. 2010. Matkailun ohjelmapalvelut. TEM:n ja TE-keskusten julkaisu. Viitattu 19.1.2011.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1184/matkailu_ohjelmap_web.pdf

Paley, N. 2004. Successful business planning, energizing your company's potential. London: Thorogood, E-kirja.

Ravintolan sijainti yhä tärkeämpi valintakriteeri. 2010. Viitattu 13.3.2011.
<http://www.mara.fi/?file=1258>

Ryymin, J. 2008. Matkailun ohjelmapalvelut 2008. TEM:n ja TE-keskusten julkaisu. Viitattu 19.1.2011.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/649/Matkailun_ohjelmapalvelut_2008.pdf

Siivola, S & Tuominen E. 2002. Elinkeinot ja talous. Viitattu 9.1.2011.
http://arkkitehtuuri.tkk.fi/YKS/fin/opetus/kurssit/ysss/arkisto/arkisto_0203/elinkeinot_talous.ppt

Management and Business Administration. 2010. SWOT Analysis. SWOT Analysis limitations. Viitattu 5.3.2011.
<http://www.netmba.com/strategy/swot/>

Taloussanakirja. Taloussanomat. 2011. Viitattu 18.2.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/kirjain/K/96>

Yrityshaku. Taloussanomat. 2011. Viitattu 12.3.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/>

Kuviot

Kuvio 1: Brändin rakentamisen vaiheet	19
Kuvio 2: Yritysbrändin kehittäminen	21
Kuvio 3: Porterin kilpailija-analyysimalli	25
Kuvio 4: Aakerin kilpailija-analyysimalli	28

Taulukot

Taulukko 1: SWOT -analyysi. (SWOT Analysis 2010)	23
Taulukko 2: Yritysprofiilit	37
Taulukko 3: Yrityksen A Internet-sivujen SWOT-analyysi	39
Taulukko 4: Yrityksen B Internet-sivujen SWOT-analyysi	39
Taulukko 5: Yrityksen C Internet-sivujen SWOT-analyysi	40
Taulukko 6: Yrityksen D Internet-sivujen SWOT-analyysi	40
Taulukko 7: Yrityksen E Internet-sivujen SWOT-analyysi	41
Taulukko 8: Yrityksen F Internet-sivujen SWOT-analyysi	41
Taulukko 9: Yrityksen H Internet-sivujen SWOT-analyysi	42
Taulukko 10: Yrityksen I Internet-sivujen SWOT-analyysi	42
Taulukko 11: Yrityksen J Internet-sivujen SWOT-analyysi	43
Taulukko 12: Yrityksen K Internet-sivujen SWOT-analyysi.....	43
Taulukko 13: Yrityksen L Internet-sivujen SWOT-analyysi.....	44
Taulukko 14: Yrityksen X Internet-sivujen SWOT-analyysi.....	44
Taulukko 15: Business strategian mukaiset kysymykset ja vastaukset toimintasuunnitelman tueksi.....	48

Liitteet

Liite 1: Tiedot kilpailijoista Porterin menetelmällä	58
Liite 2: Tiedot kilpailijoista Aakerin menetelmällä	60
Liite 3: Yritys lukuina	64

Liite 1: Tiedot kilpailijoista Porterin menetelmällä

	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E	Yritys F	Yritys G	Yritys J	Yritys K
Tulevat päämäärät & tavoitteet	Yksityistilaisuuksissa panostetaan häihin, kaikki tuotteet valmistetaan omassa keittiössä, eri vuodenaikojen tuoreet raaka-aineet etusijalla	Laadukkaita & konkavisvaltaisia tapahtumia kaikille, tavoitteena olla yksi johtavista tapahtumatuotantoyhtiöistä	Kaikki tilaisuudet sujuvat kokoluokasta huolimatta, panostaa tarjoilussa sesongin erikoisuuksiin.		Tavoitteena herkullisen ruuan tuottaminen, huomaavainen palvelu sekä miehlyvän tuottaminen.	Konkurssissa YTJ:n mukaan	Keskittynyt yritysten palvelemiseen 20-1500 henkilölle. Löytyy myös ohjelmapalvelut. Tarjoo modernia elämäntapaa ja ruokakulttuuria juhliin ja tapahtumiin pääkaupunkiseudulla	Toiminta perustuu korkeatasoiseen ruokaan sekä laadukkaan varmaan palveluun. Kokenut ja osaava henkilökunta arvostaa vanhaa kunnon ammattitilpeyttä ja palvelun tasoa - niin keittiömestarit, hovimestarit, kuin muutkin työntekijät Kaikkia tapahtumia 3000 henkilöön asti.
Oletukset (yrityskulttuuri, arvot, entiset toimintatavat)	Mukana Chilen presidentin valtiavierailun juhlatilaisuudessa, toiminut vuodesta 2003, osa isompaa yhtiötä	Perustettu 1992, laajentanut toimintaa myös ravintoloihin.	Perustettu 2005, nimi vaihtui 2006.		Kaikki palvelut samasta paikasta, teemajuhlia, huippukokit. vuonna 2000 perustettu, osa isompaa yhtiötä.		Saa yksilöllisen juhlapalvelun, yli 6000 juhlan kokemuksella. Perustettu 2007.	Perustettu 1994. Lisänä lounasravintoloita. On saanut Suomen Vahvimmat 2010 -sertifikaatin.(yritys luotettava yhteistyökumppani & taloudellisesti vaka)
Tämänhetkinen strategia		Mukana laatukoulutuksessa, jonka tavoitteena jatkuva laadunkehitys- ja seurantajärjestel-						

		mä. Toiminta pohjautuu prosesseille. Keräävät asiakaspalautetta toiminnasta jatkokehitystä varten. Panostaminen henkilöstön koulutukseen.						
Valmiudet (heikkoudet & vahvuudet markkinoinnista nettisivuilla)	Vahvuudet: mukana Meidän häät -ohjelmassa & isoissa tapahtumissa Heikkoudet: sekaavat nettisivut, vähän tietoa, ei houkuttele ottamaan yhteyttä	Vahvuudet: kaikki palvelut samasta paikasta, selkeät ja kiinnostavat nettisivut, hyvin esitellyt tilat, maksanut mainoksesta Googleen. Heikkoudet: vähän tietoa itse yrityksestä järjestäjänä.	Vahvuudet: henkilökunta tuntee toisensa pienessä yrityksessä hyvin. Maksanut mainoksesta Googleen. Heikkoudet: uusi yritys, henkilöstöä vähän 1-4, pieni, vähän tietoa saatavilla, tylsät nettisivut, eivät houkuttele ottamaan yhteyttä.	Vahvuudet: houkuttelevat sivut, ohjelmapalvelu mahdollisuus käytössä Heikkoudet: ei mitään tietoa yrityksestä, ei markkinoi itseään, harhaanjohtavia otsikoita sivuilla.	Vahvuudet: omat erilliset nettisivut isolla yhtiöllä, houkuttelevat & selkeät, hyvä esittely tapahtumista, saa tunnun mitä omat juhlat voisivat olla. Heikkoudet: ei mitään tietoa yrityksestä.		Vahvuudet: houkuttelevat sivut, paljon tietoa, kertomuksia asiakkaiden kokemuksista, mukana myös Facebookissa, tavoittaa enemmän kuluttajia. Maksanut mainoksesta Googleen. Heikkoudet: uusi yritys, vain yrityspuolelle palveluita, vähän tietoa itse yrityksestä tai yhteistyökumppaneista.	Vahvuudet: tyylikkäät & selkeät sivut Heikkoudet: todella vähän mitään tietoa tarjolla, ei mainosta itseään liiemmin

Liite 2: Tiedot kilpailijoista Aakerin menetelmällä

	Yritys A	Yritys H	Yritys I	Yritys L	Yritys X
Päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus	Kaikki tuotteet tehdään itse. Käytössä kokit, leipurit, kondiitorit yms. Lupausta noutamisesta ihan minä päivänä tahansa, kunhan sovittu etukäteen. Haluaa olla myös jatkossa alan johtava yritys.	Toiminta perustuu kumppanuuteen ja laajoihin palvelupaketteihin. Tavoitteena olla suurin Suomalainen kuntien omistama hyvinvointipalvelujen tuottaja ja alan edelläkävijä. Asiakslupaus: maittavat ateriat, ihmiseltä ihmiselle, hyviä töitä päivittäin. Keskitettyinen toiminnan laatuun ja positiiviseen palveluasenteeseen. yrityksen tuottamat palvelut on sertifioitu ISO 9001 -laatustandardin mukaisesti.	Perustehtävä on päivittäisen elämänlaadun parantaminen. Missiona tehdä jokaisesta päivästä parempi. Visio: maailmanlaajuisesti paras yhteistyökumppani elämänlaatua parantavien palveluiden alalla, nopeimmin ja kannattavimmin kasvava kokonaispalveluiden tarjoaja Suomessa. Tavoittelevat asiakassuhteissa kumppanuuden kautta laatua ja viihtyisyyttä sekä kustannustehokkaita ratkaisuja.		Missiona luoda maakuelämyksiä. Visiona olla johtaja ruokailu- ja palvelualan yritys valituilla markkinoilla. Pyrkimyksenä kasvaa kaikilla toiminta-alueilla tuotemerkkejä hyödyntäen. Tavoitteena olla alan houkuttelevin työnantaja ja sidosryhmien paras valinta. Tavoitteena pyrkiä löytämään uusia tapoja ja paikkoja kohdata kuluttajat sekä luomaan uusia yhteistyömuotoja asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.
Nykyiset ja aikaisemmat strategiat	Keskittyminen uusien tuotteiden kehittämiseen. Kaikki tuotteet tehdään itse lähiruus- ta, mitään ei tuoda Keski-Euroopasta. Huomioi ympäristöasiat lähiruusalla sekä käyttämällä Valion tuotteita.	Toiminta-ajatuksena tukea asiakkaiden hyvinvointia ja menestystä omassa ydintehtävässään. Arvot: asiakaspalvelu- alttius, luotettavuus, uudistumishalu, yhdessä menestyminen toimivat työskentelyn lähtökohtina. Lisäksi tavoitteena on huomioida ympäristöasiat kuormittamalla ympäristöä mahdollisimman vähän. Toiminnassa toteutetaan Helsingin kestävän	Keskittyminen myynnin ja tuloksen orgaaniseen kasvuun tukien samalla taloudellista kehitystä maissa, joissa toimitaan. Strategiset tavoitteet Suomessa: olla vakuuttava keskitettyjen tilapalveluiden tarjoaja suomessa, olla houkuttelevin työnantaja ja yhteistyökumppani, parantaa asiakastytytyväisyyttä, kasvaa markkinoita	Vuonna 1986 perustettu yrittäjävetoinen ko. alan palveluyritys. Lisäksi 8 muuta liiketoimintayksikköä. Pitkän aikajakson aikana yritys on kasvanut yhdeksi suurimmista yksityisomisteisista toimijoista alalla.	Konserni perustettu 1891 perheyriyuksestä. Nykyisin toimitaan kahdeksassa eri maassa. Arvot: asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö ovat toiminnan perusta. Konsernissa kaksi liike- toiminta- aluetta luovat omilla aloillaan ma- kuelämyksiä.

		kehityksen ohjelmaa sekä Helsingin ekologisen kestävyyden ohjelmaa.	nopeammin ja kannattavammin.		
Organisaatio ja kulttuuri	Luontoa pidetään tärkeänä asiana. Arvot: lähiruoka, ympäristöystävällisyys, luotettava palvelu, itse tehty ruuat.	Aloitti toiminansa vuonna 2003 kun kolme palvelukeskusta yhdistyi. Palvelutavaratalo, joka tarjoaa yksilöllisiä palvelupaketteja hyvällä hinta-laatu suhteella ja ison talon toimintavarmuudella. Omistajana Helsingin kaupunki. Palvelut tuotetaan toimialoittain kukin omassa yksikössään -> catering on oma yksikkönsä. Toiminnan tuottamisen lisäksi yksikkö keskittyy toimialaosaamiseen ja ammatillisen pätevyyden kehittämiseen. Koko yritys toimii matriisiorganisaatiomallin mukaisesti.	On rohkeutta johtaa määrätietoisesti, omaloitteisesti ja vastuullisesti kohti sovittuja tavoitteita. Johtaminen perustuu selkeisiin tehtäviin ja yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin. Menestys syntyy avoimuudesta ja arvostuksesta ihmisiä ja työtä kohtaan. Toimintaa ohjaa julkiset politiikat: laatu- ja ympäristöpolitiikka, turvallisuuspolitiikka. Arvot: palvelu- ja tiimihenki, jatkuva kehittyminen. Alkanut vuonna 1979 ravitsemustoimintaa tarjonneesta, eri nimellä toimineesta yrityksestä. Yritys kuuluu kansainväliseen, alallaan johtavaan konserniin.	Sukupolvenvaihdos tapahtunut yrityksessä. Isoja ja pieniä tapahtumia, pohjana innovatiivisuus ja monen vuoden kokemus toiminnasta.	Iso, Pohjoismaiden ja Baltian johtava ruokailupalveluyritys, joka tarjoaa hyvää ruokaa ja ajankohtaisia palveluratkaisuja. Lisäksi yritys vastaa asiakasyritystensä edustustarjoilusta. Vuonna 2009 tehty uudistus organisaatiomalliin. Pyrkimyksenä vahvistaa yksiköitä ja hälventää yksiköiden välisiä rajoja. Lisäksi konsernin johdon tulisi olla lähempänä operatiivista toimintaa, jolloin useammalla avainhenkilöllä olisi enemmän strategisia ja operatiivisia vastuita.
Alalta lähdön esteet	Johtavassa asemassa, iso yritys, kasvaa jatkuvasti.	Osa isompaa yhtiötä, toimii osana Helsingin kaupunkia.	Osa isompaa, kansainvälistä yhtiötä	Johtavassa asemassa, iso yritys.	Osa isompaa, kansainvälistä yhtiötä. Toimii toisen liiketoiminta-alueen alaisesti.
Heikkoudet ja vahvuudet (markkinoin-	Vahvuudet: tunnettu yritys, panostaa luon-	Vahvuudet: tunnettu suuri yritys, sivuilta löytyy	Vahvuudet: Laaja tarjonta, selkeät sivut,	Vahvuudet: Selkeät sivut, paljon tietoa	Vahvuudet: tunnettu yleisesti, hyvä palvelu &

ti)	toon, hyvät sivut, tunnetut yhteistyökumppanit, mukana Facebookissa, juttu Metro lehdessä vuonna 2008, hinnasto löytyy sivuilta. Heikkoudet: Lähiruokaa tarjolla, ei eksoottisia vaihtoehtoja.	tarkat tuoteselosteet, pdf-esite palveluista. Heikkoudet: sivut monien linkkien takana, hankala löytää, tylsät sivut, ei mainosta itseään, ei kunnon esittelyä palveluista, vähän tietoa itse catering palveluista.	yhteydenotto korostettu näkyväksi, hyvä esittely yrityksestä & palveluista, iso tunnettu yritys kansainvälisesti, laadukkaat palvelut. Heikkoudet: catering sivut monen linkin takana, hankala löytää, voi tuntua liian isolta yritykseltä -> ei persoonallinen asiakkaalle.	tarjolla kaikesta toiminnasta. Kuvat herättävät lisää mielenkiintoa yritystä kohtaan. Heikkoudet: yhteistyökumppaneista ei sanota mitään, ei asiakkaiden kertomuksia, ei viitettä ympäristöön/kotimaisuuteen.	laatu, tukena iso konserni, paljon monenlaista mainontaa, saavuttaa suuren osan kuluttajista ja muista yrityksistä. Heikkoudet: Sivut monen linkin takana, hankala löytää, aika vähän tietoa yrityksestä /palveluista.
Kustannusrakenne	Perustettu 1995, Työntekijöitä: 20-49 Toimipaikkoja 1 Osakeyhtiö Liikevaihto: 0,4-1milj. Liikevoitto vuonna 2009: 7,9 %		Yritys Suomessa: Työntekijöitä: n.2200 Toimipaikkoja: 400 Osakeyhtiö Liikevaihto: 153,1 milj.(09-10) Liikevoitto: 1,7milj.(09-10) Tulos: 1,9milj. (09-10)	Osakeyhtiö vuosi 2009 Liikevaihto: 2, 189 milj. Liikevoitto: 10,10% Tilikauden tulos: 192 tuhatta Henkilöstö: 20	Vuosi 2009 Liikevaihto konsernissa: 1441,1 milj. Liikevoitto konsernissa: 44,5milj. Toisen liiketoimintalueen liikevaihto oli 536,1milj.
Koko, kasvu ja kannattavuus	Vuoden 2010 alussa muutettu uusiin tiloihin. Panostetaan uusien tuotteiden kehittämiseen. Myynti on ollut kasvussa lamasta huolimatta. Vuonna 2010 myynti on kasvanut yli 300%. Vuodelle 2011 ennakkomyyntissä kova kysyntä.	Pyrkimys: vuoteen 2015 mennessä kasvatetaan hallitusti hyvinvointipalvelujen osuutta yhteistyössä sosiaali- ja terveystoimen kanssa. Suuri yritys -> mahdollisuus laajentaa ja parantaa catering toimintaa helposti.	Konsernin tavoitteet vuoteen 2015 mennessä: kaksinkertaistaa vuoden 2005 liikevaihto ja kolminkertaistaa liikevoitto, vahvistaa johtoasemaa ruokapalveluissa. Suomessa strategisia tavoitteita ovat: olla houkuttelevin työnantaja ja yhteistyökumppani, parantaa asiakastytyväi-	Suuri yritys, tunnettuja asiakkaita	Tehnyt paljon erilaisia investointeja, yritys on siis jatkuvassa kasvussa. Toimii Suomen lisäksi Pohjoismaissa ja Baltiasa sekä Venäjällä.

			syyttä, kasvaa markki- noista nopeammin ja kannattavammin.		
Imago ja asemointi	Panostaa ympäristö- asioihin. Tunnettu yritys, niin yrityspuo- lella, kuin kuluttajien keskuudessakin. Pyrkii käyttämään lähitilojen tuotteita ja mainostaa lähiruokaa. Yhteistyö- kumppanina Valio tuo lisäarvoa asiakkaille.	Toimii osana Helsingin kaupunkia, tunnettu, suuri yritys. Panostaa ympäristöasioihin. Kaikki palvelut samasta paikasta -> helppoa toimintaa. Yritys tunnettu enemmän ruoka- ja lounasravintola- na, ei niinkään catering palvelusta tarjoajana.	Tunnettu alallaan, iso yritys, toimii myös kansainvälisesti, huo- mioi ympäristöä.	Tunnettuja asiakkai- ta, kuten Nokia, Finnair, -Microsoft, Sony BMG yms.	Yrityksellä monia eri brändejä. Yksi brändeis- tä rakentuu kolmelle eri asiakasluvaukselle: ystä- vällistä ja luotettavaa palvelua, maukasta ruo- kaa, sujuvia palvelurat- kaisuja. Teetetyt tutki- muksen mukaan yritys on tunnetuin ruokapalvelu- yritys Suomessa. Lisäksi se omaa vahvimman imagon ja on saanut yleisenä yrityskuvana 7,7 keskiarvon.

Liite 3: Yritys lukuina

	Yritys lukuina
Yritys A	Vuosi: 2009 Perustettu 1995, Työntekijöitä: 20-49 Toimipaikkoja 1 Osakeyhtiö Liikevaihto: 0,4-1 milj. Liikevoitto: 7,9 %
Yritys B	
Yritys C	Vuosi 2009 Liikevaihto: 1,157 milj. Liikevoitto: -14,40% Tilikauden tulos: - 196 tuhatta Henkilöstö: -
Yritys D	
Yritys E	
Yritys F	Vuosi 2009 Liikevaihto: 11 tuhatta Liikevoitto: -572,70% Tilikauden tulos: -58 tuhatta Henkilöstö: -
Yritys G	Konkurssissa
Yritys H	
Yritys I	Vuosi 2009 - 2010 Yritys suomessa: Työntekijöitä: n.2200 Toimipaikkoja: 400 Osakeyhtiö Liikevaihto: 153,1 milj.(09-10) Liikevoitto: 1,7milj.(09-10) Tulos: 1,9milj. (09-10)
Yritys J	Vuosi 2008 Liikevaihto: 1, 096 milj. Liikevoitto: -0,70% Tilikauden tulos: -21 tuhatta Henkilöstö: 8
Yritys K	Vuosi 2010 Liikevaihto: 2,416 milj. Liikevoitto: -2,4% Tilikauden tulos: -63 tuhatta Henkilöstö: 21
Yritys L	Vuosi 2009 Liikevaihto: 2,189 milj. Liikevoitto: 10,10% Tilikauden tulos: 192 tuhatta Henkilöstö: 20
Yritys X	Vuosi 2009 Liikevaihto konsernissa: 1441,1 milj. Liikevoitto konsernissa: 44,5milj. Toisen liiketoiminta-alueen liikevaihto oli 536,1milj.

Lähde: Yrityshaku 2011.